



**EFEKTIVITAS MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM  
MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI SMP IT DARUL AZHAR  
ACEH TENGGARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan sebagai Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan ( S.Pd)  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

**OLEH:**

**NURUL MAIDI**

**NIM : 0307163140**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**



**EFEKTIVITAS MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM  
MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI SMP IT DARUL AZHAR  
ACEH TENGGARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan sebagai Syarat Memperoleh Gelar Sarjana ( S.Pd )  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

Oleh:

**NURUL MAIDI**

**NIM: 0307163140**

Menyetujui,

**Pembimbing I**

**Dr. Abdillah, M.Pd**

**NIP. 19680805 199703 1 002**

**Pembimbing II**

**Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd.**

**NIP :19700504 201411 1 002**

**Ketua Prodi MPI**

**Dr. Abdillah, M.Pd**

**NIP. 19680805 199703 1 002**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**



Nama : Nurul Maidi  
NIM : 0307163140  
Fak/Jur : Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan/Manajemen Pendidikan  
Islam  
Pembimbing I : Dr. Abdillah, M.Pd  
Pembimbing II: Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd  
Judul : Efektivitas Manajemen Perubahan  
Dalam Mengembangkan Budaya  
Organisasi SMP IT Darul Azhar  
Aceh Tenggara

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan: 1) Bagaimana Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan dan Implementasi Manajemen Perubahan 2) Apa saja langkah-langkah Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi 3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dari efektivitas Manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif. Sebagai informan dalam, penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan metode penelitian yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu dengan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Teknik penjamin keabsahan data yaitu dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada tiga point terpenting dalam efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara, yaitu: Dalam manajemen perubahan kepala sekolah melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan siswa lalu dengan pengorganisasian dengan membagi tugas kepada para guru untuk menjalankan perencanaan, kemudian pengawasan yaitu untuk mengetahui berjalannya manajemen perubahan ini. Dalam pengembangan budaya organisasi kepala sekolah yaitu pelaksanaan kegiatan apel pagi, sholat dhuha, dan tadarus al-qur'an pada saat setelah sholat zhuhur. Faktor pendukungnya ialah kemauan guru dan peserta didik untuk menjadi lebih baik dalam menerapkan nilai-nilai agama. Faktor penghambatnya ialah kekurangan sumber daya manusia(SDM) kompeten, loyal terhadap perubahan.

Kesimpulan Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara telah efektif dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, implelementasi manajemen perubahan, serta langkah-langkah pengembangan budaya organisasi dalam hal peningkatan nilai-nilai agama.

Kata kunci : Manajemen perubahan, budaya organisasi.

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikum wr.wb.

Segala puji bagi Allah, yang jikalau seluruh pohon di atas muka bumi ini dijadikan tinta untuk menuliskan ilmu Allah, maka tiada akan habis ilmu Allah. Serta rahmat dan hidayah-Nya dan nikmat ilmu yang yang tercurah melalui para pendidik yang mulia dan mencurahkan ilmunya kepada pengembara yang haus ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal dengan judul “IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENGEMBANGAKAN BUDAYA ORGANISASI SMP IT DARUL AZHAR ACEH TENGGARA”.

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) dalam ilmu Tarbiyah dan Keguruan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Disebabkan masih kurangnya ilmu pengetahuan dan pengalaman yang peneliti miliki sehingga banyak hambatan yang peneliti hadapi dalam penyusunan skripsi ini. Tetapi berkat ketekunan dan kesabaran serta bimbingan dari Bapak/Ibu Dosen Pembimbing, juga bantuan dari beberapa pihak sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti berterima kasih pada semua pihak yang yang secara tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan skripsi ini. Secara khusus dalam kesempatan ini peneliti menyempatkan menghaturkan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Abdilah, M.Pd sebagai Pembimbing Skripsi I dan Bapak Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd

sebagai Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama penyusunan skripsi ini dari awal hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Kemudian dengan kerendahan hati peneliti menyampaikan bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan yang tentunya banyak mengalami kekurangan dan kejanggalan baik menyangkut teknis maupun dari segi ilmiahnya. Oleh karena itu peneliti membuka diri untuk menerima keritikan yang bersifat membangun dari para pembaca dalam rangka perbaikan menuju karangan yang sebenar-benarnya yang bersifat ilmiah.

Peneliti berharap skripsi ini dapat memunculkan terobosan baru di dalam dunia pendidikan dan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga dengan proposal ini dapat menjadi kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu Manajemen Pendidikan Islam di lembaga pendidikan umum dan bermanfaat bagi pembaca pada umumnya. Amin ya Robbal alamin.

Medan, Agustus 2020  
Peneliti

Nurul Maidi

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Dalam proses penelitian skripsi ini, terdapat bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusinya, terkhusus peneliti sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Safaruddin, M.Pd. Selaku Plt. Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
2. Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara-Medan.
3. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan, motivasi, dan memudahkan peneliti dalam terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi ilmu selama perkuliahan hingga akhir skripsi ini dapat selesai dengan baik.
6. Kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd yang telah memberi izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian di SMP IT Darul Azhar serta pada guru dan seluruh staff terkait yang telah menerima peneliti untuk melakukan riset sementara dalam penyusunan skripsi ini.

7. Kedua Orang Tua tercinta peneliti Ayah tercinta (Hatidin) dan Ibu tercinta (Bariah) yang telah mengasuh, membimbing, mendidik, dan memberikan motivasi serta memberi dukungan material, moral dan doa hingga peneliti mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

8. Serta Abang dan Adik-Adik (Ahmad Rizal, Hazballah, Husaini, Muammar Qadafi) yang selalu memberikan semangat, motivasi serta dengan tulus memberikan doanya dalam penyelesaian studi peneliti.

11. Teman-teman Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2016 yang lebih akrabnya disingkat dengan MPI-2 terima kasih untuk keceriaan dan warna-warni persahabatan yang telah kalian berikan selama menjalani masa perkuliahan, tidak bisa peneliti tulis satu persatu.

12. Teman-teman Kos Pak Manto: Zaki Irfan, Nurul Meidi, Sulton Hafis, Susy Ariani Siregar, Fatimah yang dengan tulus selalu menemani dan memberikan dukungan serta doanya .

14. Teman-teman dipertemukan di KKN 84 yang selama ini memberi dorongan serta motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenaan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Medan, Agustus 2020  
Peneliti

Nurul Maidi

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah .....	12
C. Rumusan Masalah .....	13
D. Tujuan Penelitian .....	13
E. Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Manajemen Perubahan .....	15
1. Defenisi Manajemen .....	15
a. Fungsi dan Proses Manajemen.....	18
2. Defenisi Perubahan .....	21
a. Proses Perubahan .....	22
b. Tujuan Perubahan.....	25
3. Defenisi Manajemen Perubahan .....	26
a. Faktor-Faktor yang menyebabkan Perubahan.....	27
b. Target dan Memulai Perubahan .....	29
B. Budaya Organisasi .....	30
1. Organisasi.....	32
a. Defenisi Organisasi .....	32
b. Unsur-Unsur Organisasi .....	35



2. Definisi Budaya Organisasi.....	36
a. Peran Budaya Organisasi.....	39
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	40
C. Penelitian Yang Relevan .....	41

### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	43
B. Pendekatan dan Metode Penelitian .....	43
C. Subyek Penelitian.....	44
D. Teknik Pengumpulan Data .....	45
1. Observasi.....	45
2. Wawancara.....	46
3. Study Dokumentasi .....	47
E. Teknik Analisis Data.....	48
1. Reduksi Data .....	48
2. Penyajian Data (Display Data).....	49
3. Verifikasi (Menarik Kesimpulan) .....	49
F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data .....	50
1. <i>Credibility</i> .....	50
2. <i>Transferbility</i> .....	51
3. <i>Dependability</i> .....	53
4. <i>Confirmability</i> .....	53

### **BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

A. Hasil Penelitian .....	54
1. Temuan Umum.....	54

2. Temuan Khusus.....	67
3. Pembahasan .....	79

## **BAB V Kesimpulan dan Saran**

A. Kesimpulan.....	83
B. Saran.....	85

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
-----------------------------	-----------

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	55
Tabel 4.2 Data Siswa Tahun .....	55
Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana.....	55

# **BAB I**

## **PENDAHULAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan sebagai alat pencetak generasi penerus suatu bangsa merupakan salah satu sektor yang mampu meningkatkan kualitas manusia. Sebagaimana yang di amanatkan oleh undang-undang, bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta beradab bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Hal ini mengandung arti bahwa semua pendidikan yang dilaksanakan di Negara Indonesia harus mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut diperlukan suatu sistem pendidikan nasional yang berkualitas. Dalam sistem itu sendiri perlu adanya suatu standar penyelenggaraan pendidikan yang menjadi bahan acuan, termasuk di dalamnya Manajemen Perubahan dalam mengembangkan Budaya Organisasi.

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan dengan adanya Sekolah. Dimana di dalamnya terdapat orang-orang

---

<sup>1</sup> Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bab II Pasal 3, h. 3

yang beraktivitas langsung dengan dunia pendidikan yaitu siswa, guru, kepala Sekolah, wakil-wakil kepala sekolah dan orang-orang lainnya yang terlibat di dalamnya. Sekolah sebagai pusat pembelajaran yang berlangsung secara formal mengharuskan perlunya rancangan perubahan oleh manajemen pendidikan dengan di formulasikan dalam berbagai kebijakan pemerintah baik secara makro maupun mikro. Proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila di dalam sekolah tersebut terdapat sistem manajemen yang baik, hal ini sesuai dengan pengertian manajemen yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh sekumpulan individu, kelompok, maupun organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengetahuan manajemen telah mengajarkan banyak hal tentang bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manajemen berdasarkan sasaran dikembangkan untuk menjamin tercapainya tujuan, dengan menetapkan sasaran disetiap strata dalam organisasi. Dewasa ini seorang pemimpin cenderung dituntut kemampuannya untuk dapat bekerja sama dengan rekan kerja maupun para bawahannya.<sup>2</sup> Manajemen yang baik akan membawa suatu perubahan organisasi menjadi produktif.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi.

---

<sup>2</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : PT raja Grafindo Persada,2006), h. 7

Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan. Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson dalam Wibowo, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.<sup>3</sup>

Dari beberapa pemaparan tentang perubahan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi bahkan tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, semua mengalami perubahan. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan, termasuk sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah, karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrument transformasi nilai, sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi dilingkungannya sebagai implikasi dari perubahan.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Menurut Wibowo Manajemen perubahan adalah suatu proses secara

---

<sup>3</sup> Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 24

sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Pidarta Made, menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, kontrol/pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik dari kemarin untuk mencapai tujuan.<sup>5</sup>

Dari pemaparan diatas bahwasannya Manajemen Perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan di organisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *Planninng* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara efektif dan efisien serta dapat menuju sebuah kemajuan sesuai dengan perkembangan zaman.

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi sekolah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk merubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan stakeholder. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkunagn sekolah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam sekolah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam sekolah seperti perubahan budaya organisasi.

---

<sup>4</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h.193

<sup>5</sup> Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta : PT melton Putra, 1988), h.

Kondisi demikian tentu menuntut perubahan budaya sekolah atau organisasi karena perubahan yang terjadi di sekolah tidak secara langsung berubah namun ada proses perubahan budaya sekolah. Misalkan perubahan kurikulum tentu saja tidak cukup jika hanya mengubah kurikulum, tetapi yang lebih penting dari itu adalah mengubah *mind-site*/pola pikir seluruh warga sekolah, khususnya guru. Perubahan cara berpikir ini kemudian akan mempengaruhi perubahan tentang berbagai nilai-nilai di sekolah yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi terhadap perubahan budaya sekolah.

Oleh karenanya diperlukan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan.

Kemampuan mengenali secara mendalam peluang dan tantangan menjadi barometer untuk melakukan perubahan, perubahan yang dimaksud adalah perubahan untuk menyesuaikan diri dengan baik sebagai akibat lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maupun karena sistem manajemen organisasi yang setiap saat harus menyesuaikan diri sebagai konsekuensi logis dari perubahan-perubahan paradigma keorganisasian saat ini. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien.



Sekolah Darul Azhar berada di Desa Deleng Megakhe Kecamatan Badar Kabupaten Aceh Tenggara. SMP IT Darul Azhar ini berdiri tahun 2008, yang didirikan oleh *Tgk. H. Imran Arif Sya'ban, Lc*, didalamnya terdapat 2 lembaga pendidikan formal yaitu SMP IT dan Madrasah Aliyah, awal berdiri jumlah siswa di SMP IT Darul Azhar kurang lebih 50 siswa. Dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari, Sekolah ini menggunakan sarana yang terbatas akibat minimnya pendanaan. Sumber pendanaan umumnya diambil dari sumbangan orang tua siswa dan dari bantuan instansi, serta para donatur yang sifatnya sukarela dan tidak mengikat. Orang tua siswa pun tidak mempunyai sumber penghasilan yang lebih, rata-rata masyarakat (orang tua) bekerja sebagai petani, dengan beranekaragam produksi pertanian.

Seiring dengan perkembangan zaman SMP IT Darul Azhar terus berinovasi meningkatkan kualitas, kuantitas, kapasitas siswa, guru, ustadz, ustadzah serta sarana dan prasarana, Saat ini jumlah siswa yang ada 285(Dua Ratus Delapan Puluh Lima) siswa tingkat SMP IT. Antusiasme masyarakat di sekitar sekolah dan di lingkungan kecamatan umumnya menurun, hal ini ditandai dengan berkurangnya jumlah siswa setiap tahunnya.

Hal ini yang perlu di perhatikan tentang budaya organisasi SMP IT Darul Azhar adalah sebuah nilai yang ditetapkan untuk dianut oleh semua orang yang ada dalam sekolah dan dijadikan sebagai sebuah kebiasaan dengan tujuan mencapai visi dan misi sekolah, yang biasanya juga disebut dengan sunnah sekolah. Terdapat peraturan-peraturan seperti tata tertib sekolah pada umumnya misalnya siswa tidak diperbolehkan merokok, siswa tidak berambut gondrong dan bertato, wajib menjaga lingkungan, wajib mengikuti setiap kegiatan sekolah

seperti tradisi keilmuan di sekolah Darul Azhar terdapat kegiatan keseharian para siswa yang setiap pagi dan sore serta malam terdapat kegiatan pengajian serta musyawarah. Dalam kegiatan pengajian para siswa mengkaji ilmu – ilmu seperti pendidikan agama Islam, Alquran dan hadits.

Sekolah Darul Azhar memiliki kewenangan dalam merekrut dan menyeleksi, siswa baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi ke dalam budaya organisasi. Karena belum mengenal betul budaya organisasi tersebut, kemungkinan berpotensi mengganggu tradisi dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu sekolah mesti membantu para siswa baru itu beradaptasi dengan budayanya. Misalnya, semua siswa harus membersihkan lingkungan sekolah setiap harinya pagi maupun sore. Siswa harus memiliki karakteristik awal yaitu siap lelah, siap begotong royong. Pada bagian inilah para siswa menunjukkan komitmen mereka.

SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara adalah sebuah lembaga pendidikan yang membentuk dan melahirkan generasi Robbani yang tangguh, kreatif, dan berwawasan global. Lembaga pendidikan ini membantu siswa untuk mengenal dan mengoptimalkan potensi yang ada pada setiap diri siswa, baik secara intelektual, emosional, maupun spiritual serta membentuk generasi yang amanah, istiqomah, dan memiliki moralitas yang tinggi.

Manajemen perubahan yang dilakukan kepala sekolah di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara menggunakan keterampilan manajerial, adapun yang dimaksud dengan keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan meliputi dua strategi yang dapat diterapkan dalam organisasi sekolah. Pertama adalah secara struktural, dimana secara organisasi, Kepala Sekolah dapat

menempatkan staf yang memiliki visi dan keinginan yang disertai keterampilan yang memadai untuk melakukan perubahan menuju tujuan organisasi yang hendak dicapai, di posisi yang strategis sebagai agen perubahan.

Tentu saja hal ini harus disertai dengan data dan rasional yang kuat agar tidak timbul rumor bahwa Kepala Sekolah hanya menunjuk staf yang dekat dengannya. Hal kedua yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola sumber daya manusia dalam Sekolah tersebut untuk diberdayakan dalam proses perubahan agar dapat mencapai tujuan strategis sekolah sebagai organisasi. Untuk ini tentu diperlukan berbagai perangkat penilaian kinerja, “*knowledge management*” serta analisis kebutuhan pengembangan SDM di dalam sekolah tersebut. Selain itu keterampilan dalam melakukan “*coaching*” dan “*mentoring*” akan sangat membantu Kepala Sekolah dalam melakukan proses manajemen perubahan di sekolah yang dipimpinnya. Menurut Pidarta Kepala Sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan.<sup>6</sup> Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri Kepala Sekolah itu sendiri. Pidarta menyatakan bahwa Kepala Sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan, dan administrator pendidikan.<sup>7</sup>

Jadi dalam melakukan manajemen perubahan, seorang Kepala Sekolah tidak saja dituntut untuk memiliki atribut personal yang menunjang dirinya untuk dapat melakukan proses perubahan dengan lancar, namun juga memiliki keterampilan mengelola proses perubahan baik dengan pendekatan yang bersifat

---

<sup>6</sup> Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*.( Jakarta: Bumi Aksara,1988), h. 97

<sup>7</sup> *Ibid*, h, 99

organisatoris, namun juga keterampilan mengelola sumber daya manusia yang ada pada sekolah tersebut.

Agar lembaga pendidikan mengalami kemajuan, maka kepemimpinannya harus diserahkan pada orang-orang yang memiliki kemampuan di bidangnya, sehingga tugas-tugas bisa dijalankan secara profesional. Kemampuan terapan dalam dua pola, yaitu yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada manusia, kemampuan manajerial terkait dengan efektifitas pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Adapun kemampuan kewirausahaan merupakan kemampuan yang tampak dari kemandirian Kepala Sekolah dalam pengelolaan sumber daya yang ada.

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara tidak lepas dari peran Kepala Madrasah sebagai pemimpin sekolah tersebut. Pola-pola kepemimpinan yang dipergunakan oleh Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari. SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara merupakan sekolah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut, dari data yang saya dapatkan tercatat pada tahun 2020 sebanyak 285 siswa yang sekolah di Sekolah tersebut, jumlah tersebut merupakan jumlah siswa terbanyak dari jumlah sekolah-sekolah swasta lainnya yang ada di Kutacane Aceh Tenggara. Di samping itu jumlah siswa tiap tahunnya ada penurunan, hubungan interpersonal yang terjalin kurang baik dan harmonis antara Kepala Sekolah, guru, murid, orang tua dan masyarakat.

Manajemen perubahan ini sejalan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sehari-hari di dalam sekolah Darul Azhar yang ingin dijadikan budaya organisasi yang harus dipertahankan, maka dari itu untuk mempertahankan budaya organisasi yang diinginkan di butuhkan manajemen perubahan kepala sekolah yang menjamin terlaksananya budaya organisasi di sekolah, peneliti juga memaparkan budaya organisasi yang harus di pertahankan dan dikembangkan menjadi daya saing pendidikan di daerah aceh tenggara.

Pelaksanaan kegiatan tenaga pendidik dan siswa yang telah menjadi budaya organisasi yang diantaranya adalah budaya Pemisahan Asrama Sekolah ini telah memberlakukan manajemen modern dalam tata kelola sebuah asrama sebagai bekal untuk melatih bertanggung jawab terhadap amanah dan keberhasilan hidup mereka dimasa mendatang. Munculnya persepsi positif terhadap SMP IT Darul Azhar salah satu faktor pendorongnya adalah penampilan fisik yang kondusif. Hal itu dibuktikan dengan keberadaan Sekolah yang rata-rata memiliki gedung yang baik, luas Sekolah berhektar, fasilitas belajar lengkap sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing, dan lingkungan nyaman untuk belajar. Keadaan ini memberi gambaran yang ringkas tentang Sekolah yang berlingkungan kondusif dan memungkinkan bagi para siswa belajar secara baik dan nyaman.

Budaya Sistem Belajar Kekhasan berikutnya tentang sistem belajar di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara ini adalah kegiatan Muajjih yaitu belajar malam yang puncaknya biasanya dilakukan ketika adanya ulangan umum baik untuk ujian nasional maupun ujian pesantren sendiri. Malam itu bagai pasar malam karena seluruh tempat dipenuhi oleh siswa dan santriwati yang mengulang pelajaran. Hasil kajian temuan dari SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara ini dapat

disimpulkan bahwa: SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk sekolah islam terpadu dan mengajarkan ilmu-ilmu umum serta menerapkan kurikulum nasional dari kementerian agama, hubungan sekolah dan sekolah serta pengelolaannya bersifat terintegrasi.

Budaya Keagamaan Puasa sunnah hari senin dan kamis dilakukan oleh semua siswa dan santriwati untuk melatih kesabaran, pelaksanaan ibadah rutin lainnya seperti Tadarrus al-Quran ba'da shalat magrib dilaksanakan mengaji bersama di Mesjid. Pembacaan al-Qur'an dilakukan secara bersama-sama maupun mandiri, secara mandiri digunakan sekaligus untuk menghafal dan Muroja'ah Juz 30, bagi siswa dan santriwati yang ingin mendalami hafalan maka lembaga ekstra Jamiyatul Qurra Wal Huffaz (JQH) merupakan sarana untuk hal tersebut. Pelaksanaan Ibadah lainnya adalah sholat Tahajjud sifatnya insidentil bila ada hajat dari pondok pesantren seperti ulang tahun pondok pesantren, 1 Muharram, siswa dan santriwati kelas IX akan mengikuti ujian akhir nasional mereka melaksanakan sholat Tahajjud.

Budaya Life Skill (Kecakapan Hidup) Biasanya dilaksanakan oleh siswa dan santriwati kelas IX di semester genap sampai menjelang kelas IX di semester ganjil yang sedang diamanahkan pesantren untuk mengelola OSDAM (Organisasi Siswa Darul Azhar Modren), di antaranya adalah Pencak Silat, Pramuka, Komputer, Kaligrafi, Pidato, Fardu Kifayah, Tari dan Seni, Olah Raga, termasuk didalamnya usaha pesantren diantaranya Koperasi, Toko Siswa dan lain sebagainya. Menurut penuturan salah seorang ustadz bahwa keuntungan toko tersebut 3 tahun terakhir setiap tahunnya dua juta rupiah. Koordinasinya dibawa binaan Dinas Koperasi Kabupaten Aceh Tenggara. Siswa dan santriwati hanya

menjaga tidak berhak mengambil keuntungan finansial. Keuntungan siswa dan santriwati adalah ilmu life skill dari SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

Beberapa budaya organisasi di atas yang harus dipertahankan di SMP IT Darul azhar Aceh Tenggara masih terdapat kelemahan dalam mencapai budaya oraganisasi yang diinginkan oleh Kepala sekolah dikarenakan beberapa faktor di antaranya evaluasi pelaksanaan yang tidak efektif, sarana dan prasarana yang tidak memadai serta kekurangan sumber daya manusia yang menguasai pengetahuan tentang pelaksanaan budaya organisasi yang diinginkan, maka dari itu Kepala sekolah melakukan perubahan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kegiatan guna mencapai budaya yang diharapkan.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti sangat tertarik dan berkeinginan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai budaya di sekolah tersebut. Dengan cara melakukan penelitian ilmiah yang berjudul “EFEKTIVITAS MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI DI SMP IT DARUL AZHAR ACEH TENGGARA”.

## **B. Fokus Masalah**

Permasalahan yang berkaitan tentang Manajemen Perubahan dalam mengembangkan Budaya Sekolah masih cukup luas, sehingga tidak mungkin dapat terselesaikan mengingat keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti. Oleh karena itu, perlu adanya pembatasan masalah untuk lebih memfokuskan penelitian ini, yakni pada lingkup Penelitian ini difokuskan pada Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah pokok yang akan dijadikan sebagai objek pembahasan dalam skripsi ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan dan Implementasi Manajemen Perubahan di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara?
2. Apa saja langkah-langkah Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dari efektivitas Manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui Bagaimana Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan dan Implementasi Manajemen Perubahan di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.
2. Untuk mengetahui apa saja langkah-langkah Kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.
3. Untuk mengetahui apa saja faktor pendukung dan penghambat dari efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.



## **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

### **1. Manfaat teoritis**

- a. hasil dari penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan dalam hal efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi.
- b. Sebagai upaya untuk membuktikan teori-teori tentang Manajemen Perubahan.
- c. Sebagai bahan kajian lebih lanjut guna mencari dan menjalankan perubahan terhadap pengembangan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

### **2. Manfaat praktis**

- a. Bagi penelitian, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di Sekolah.
- b. Bagi pembaca, penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun langsung sebagai referensi mengenai pemahaman tentang efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di Sekolah.
- c. Bagi Kepala Sekolah dan guru setelah membaca hasil penelitian ini, dapat berintropeksi bahwa Kepala Sekolah sangatlah berperan penting dalam manajemen perubahan sebuah sekolah.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Perubahan**

##### **1. Defenisi Manajemen**

Kata Managemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi “Manajemen”. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu tokoh ilmuwan manajemen Marry Parker Follet dalam Mesiono mendefinisikan manajemen ini sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Defenisi berarti bahwa seorang bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>8</sup>

Menurut Melayu S. P Hasibuan Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>9</sup>

Manajemen menurut Plunket dkk dalam Rusdi. manajemen sebagai “One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)”. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan satu atau lebih manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan pengorganisasian penyusunan staf pengarahan dan pengawasan) dan mengkoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Mesiono *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung, Citapustaka Media Printis, 2012), h. 2

<sup>9</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 54

<sup>10</sup> Rusydi Ananda, Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Medan: Widya Puspita, 2017) h.1

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Pengawasan berarti bahwa cara manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan tersebut biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau pirasat.

Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi suatu kerja organisasi maka semakin efektif pula pencapaian-pencapaian tujuan organisasi. Pengkoordinasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Selanjutnya, pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara baik.

Robbins dan Coulter memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antar input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>11</sup>

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para

---

<sup>11</sup> Robbins dan Coulter, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, 2001), h. 6

anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*), dan pasar (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.<sup>12</sup>

Ramayulis dalam Rahmat Hidayat dan Muhammad Rifa'I menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).<sup>13</sup> Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah Swt:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ  
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajadah/32:5)<sup>14</sup>

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah Swt adalah pengatur alam (*Al Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang

<sup>12</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 15-16.

<sup>13</sup> Rahmat Hidayat dan Muhammad Rifa'i, *Etika Manajemen Perspektif Islam*, (Medan: LPPPI, 2018), h. 149

<sup>14</sup> Kemenag RI, *Al-Qur'an dan 'Terjemahannya* (Jakarta, Maktabah, 2015), h. 415

diciptakan Allah Swt telah dijadikan sebagai Khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu, seni, pengaturan atau pengelolaan dan pengkoordinasian yang dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin yang dapat mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai.

#### **a. Fungsi dan Proses Manajemen**

Fungsi manajemen di sini hakikatnya adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer, dalam rangka memperdayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

##### **1) *Planning* (perencanaan)**

Dengan tegas Ivancevic dan Matesson dalam Muhammad Rifa'i, M.Pd. dan Muhammad Fadhli menjelaskan bahwa perencanaan (*planning*) jika digunakan dengan lebih baik tentu saja membantu manajemen dalam mengadaptasi perubahan, kedudukannya semakin sangat penting dalam masa depan menghasilkan produk dan pelayanan yang diharapkan. Selanjutnya.<sup>15</sup> Menurut Johnson, dkk dalam Muhammad Rifa' dan Muhammad Fadhli berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun sebagai visi, misi, strategi,

---

<sup>15</sup> Muhammad Rifa'i, dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung, Citapustaka Media Perintis, 2013), h. 27

tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan yang juga merupakan inti dari manajemen.<sup>16</sup>

Berikut syarat-syarat perencanaan yang baik, selayaknya memenuhi beberapa hal berikut.<sup>17</sup>

- a. Mempunyai tujuan yang jelas
- b. Sederhana, tidak terlalu sulit dalam menjalankannya
- c. Membuat analisis pada pekerjaan yang akan dilakukan
- d. Fleksibel, bisa berubah mengikuti perkembangan yang terjadi
- e. Mempunyai keseimbangan, tanggung jawab dan tujuan yang selaras ditiap bagian
- f. Mempunyai kesan sesuatu yang dimiliki tersedia dan bisa dipergunakan dengan efektif dan efisien

Dengan demikian, perencanaan merupakan perumusan yang teliti dari pada kebijakan-kebijakan mengenai berbagai aspek serta kegiatan, termasuk penggunaan sumber-sumber yang ada dan memungkinkan. Oleh karena itu perencanaan merupakan hasil suatu pengambilan keputusan yang sangat vital dalam manajemen.

## 2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategi untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi dalam Candra Wijaya dan Rifa'i bahwa pengorganisasian adalah suatu proses dimana pekerjaan ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat

---

<sup>16</sup> *Ibid*, h. 30

<sup>17</sup> Achmad Idrus, *Pengantar Manajemen* (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 4

ditangani dan aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>18</sup>

### 3) Actuating (pelaksanaan)

Pelaksanaan adalah suatu fungsi manajemen berupa kegiatan kerja nyata dalam suatu kegiatan manajemen. Pelaksanaan merupakan suatu kegiatan atau tindakan semua anggota dengan kesadaran berusaha untuk mencapai tujuan atau sasaran yang berpedoman pada perencanaan dari organisasi.<sup>19</sup> Fungsi manajemen yang ketiga yakni fungsi penggerak. Penggerak juga merupakan bagian yang vital dalam proses manajemen, karena berhubungan langsung dengan orang – orang yang menggerakkan organisasi yang bersangkutan.

### 4) *Controlling* (pengawasan)

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-dasar Manajemen* (Medan, Perdana Publishing, 2016), h. 40

<sup>19</sup> Nasrul Syakur Chaniago dan Amiruddin, *Organisasi Manajemen*, (Jakarta : PT raja Grafindo Persada, 2016), h.49

<sup>20</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen* (Medan, Perdana Publishing, 2016), h. 45

## 2. Definisi Perubahan

Kata “perubahan” yang memiliki kata dasar “ubah” yang berarti menjadi lain atau berganti. Kata “ubah” mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuhan) menjadi “perubahan” memiliki makna hal (keadaan) berubah, peralihan, pertukaran.<sup>21</sup> Makna perubahan ini memberi arti bahwa bergesarnya atau berganti suatu kondisi ke kondisi lainnya atau adanya perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya yang dibuktikan oleh hadirnya upaya baru ke arah yang lebih baik. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Sebagai manusia kita hidup dalam dunia penuh perubahan. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi dan akan terjadi). Perubahan itu sendiri adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan.<sup>22</sup> Dengan demikian berarti bahwa manusia perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan tersebut sedang berlangsung.

Perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun disekeliling kita, bahkan kadang-kadang tidak kita sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan maupun cara berfikir tentang sesuatu.

---

<sup>21</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1998), h. 1094

<sup>22</sup> Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 9



### a. Proses perubahan

Perubahan menurut Pasmore berlangsung dalam delapan tahapan secara berurutan, yaitu sebagai berikut.<sup>23</sup>

#### a. persiapan (*Preparation*)

Kegiatan persiapan ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan di perlukan. Langkah pertama dalam memahami perlunya perubahan merupakan studi *benchmarking* dengan mengumpulkan sejumlah orang dan pengetahuan membuat pengukuran di mana sebenarnya organisasi berdiri. Persiapan juga berarti membantu orang agar siap berpartisipasi dalam proses perubahan. Orang harus memahami mengapa mereka perlu berubah, bagaimana melakukannya, dan apa yang dapat mereka peroleh dengan mengikuti perubahan. Mempersiapkan orang dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Akan tetapi, persiapan memerlukan lebih banyak daripada sekedar kerja otak.

Persiapan juga berarti mempersiapkan *stakeholders*, seperti juga halnya tingkat manajemen yang lebih tinggi, atau direksi, pelanggan dan rekanan. Persiapan memerlukan banyak waktu, kalau perlu lebih banyak waktu disediakan untuk melakukan persiapan. Jangan lanjutkan tanpa pengetahuan tentang mengapa harus berubah, kesiapan orang untuk berubah, atau tersedianya dukungan yang diperlukan untuk menjalankan usaha berkualitas.

#### b. Analisis Kekuatan dan Kelemahan (*Analyzing Strengths and Weaknesses*)

Aktivitas yang dilakukan meliputi analisis eksternal, analisis internal, menentukan tujuan untuk perbaikan, dan menentukan pengukuran spesifik untuk

---

<sup>23</sup> Pasmore, *Creating Strategic Change*, (New York: Jhon Wiley & Sons, 1994), h. 245

menaksir perubahan. Proses perubahan harus membandingkan organisasi dengan beberapa standar eksternal sehingga diperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan saat ini. Dari sini ditentukan agenda untuk perbaikan. Analisis internal juga sangat membantu, terutama yang memungkinkan input dari pekerja yang bersangkutan dengan sistem teknis dan organisasional.

Hasil akhir analisis kekuatan dan kelemahan organisasional harus berupa adopsi ukuran spesifik untuk memperkirakan perubahan yang harus dilakukan.

c. Mendesain sub-unit Organisasional baru (*Designing New Organizational Sub-units*)

Aktivitas pada tahap ini meliputi meningkatkan kapabilitas individu, meningkatkan kapabilitas sub-unit, dan meningkatkan integrasi secara sistematis. Gagasan proses perubahan di tingkat ini adalah menciptakan unit organisasi yang dirancang untuk fleksibilitas dan dapat memenuhi kepentingan pasar kompetitif atau harapan *stakeholder* eksternal. Kemudian, unit yang diciptakan akan mengerjakan rincian detail tentang bagaimana mereka akan berfungsi, beberapa orang akan diperlukan, dan seterusnya.

d. Mendesain Proyek (*Designing Projects*)

Sekali desain proyek secara menyeluruh, individu yang terlibat dalam berbagai proyek dapat membawa bersama-sama sumber daya yang mereka perlukan dari dalam dan luar organisasi untuk merencanakan detail pekerjaan. Berpikir tentang proyek pada tahap ini penting untuk menghindari kecenderungan pemimpin mencari keamanan bagi dirinya dengan menggambar kotak-kotak dalam skema organisasi dan kemudian mengunci diri di dalamnya.

Tugas mendesain proyek memerlukan partisipasi anggota tim proyek, kelompok pendukungnya, pelanggan kunci, dan *stakeholder* eksternal. Ukuran proyek dapat bervariasi. Ukuran proyek tidak memengaruhi kebutuhan tim inti proyek mengambil fokus proyek.

e. Mendesain Sistem Kerja (*Designing Work Systems*)

Design sistem kerja dimulai dengan menyempurnakan tugas atau proses inti yang harus diwujudkan. Hal ini terdiri dari identifikasi teknologi yang tepat untuk dimanfaatkan, kegiatan yang harus diwujudkan untuk menjalankan teknologi, dan peranan yang akan dijalankan orang dalam menyelesaikan aktivitas tersebut. di luar teknologi operasi, desain sistem kerja juga termasuk proses untuk mengukur dan memonitor kinerja, memelihara umpan balik dari pelanggan dan *stakeholder* lain, mengintegrasikan bagian lain dari sistem kerja dan pembelajaran organisasional.

f. Mendesain Sistem Pendukung (*Designing Support Systems*)

Sekali sistem kerja inti dirancang dalam unit proyek, keputusan dapat dibuat tentang pembentukan jasa pendukung yang tersentralisasi yang menawarkan keuntungan skala ekonomi atau menyederhanakan kontak antara organisasi dan kelompok eksternal penting bagi organisasi.

Tim integratif dapat terdiri dari anggota baik proyek maupun fungsi staf sentral dapat membuat rencana, menetapkan tujuan, dan mengusahakan bimbingan pada fungsi sentral. Jika sumber daya tersedia, rotasi dari organisasi proyek melalui fungsi staf sentral, dan sebaliknya, membantu mengusahakan pembelajaran penting bagi orang yang bergerak dari kedua arah. Jika sumber daya

tidak memungkinkan rotasi, usaha harus dilakukan untuk menjaga hubungan antara organisasi sentral dan proyek.

g. Mendesain Mekanisme integratif (*Dsigning Integrative Mechanisms*)

Mendesain mekanisme integratif yang benar-benar mengintegrasikan daripada sekadar mengontrol merupakan tantangan terbesar dan perlu di dalam desain organisasional. Membantu orang memahami apa yang terjadi dan bagaimana mereka menyesuaikan diri adalah kepentingan tertinggi dalam memanfaatkan sumber daya secara penuh dan efektif.

Tahapan ini perlu diikuti sebagai proses untuk menjamin keberhasilan perubahan. Banyak usaha perubahan menemui kegagalan karena dilakukan dengan tergesa-gesa dan tidak dilakukan secara bertahap.

**b. Tujuan Perubahan**

Adapun tujuan perubahan di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Kurt Motamendi dalam Wibowo mencari hubungan antara kedua lingkungan internal dan eksternal dan dalam konsep yang disebut Adaptabilitas dan Kopabilitas. *Adaptabilitas* adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. sementara itu, *Kopabilitas* mengacu pada kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai sebuah

sistem yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan eksternalnya yang berubah.<sup>24</sup>

### 3. Defenisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Menurut Wibowo Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.<sup>25</sup>

Menurut J. Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik dan komunikasi.<sup>26</sup> Sedangkan menurut Pidarta Made, menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, kontrol/pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik dari kemarin untuk mencapai tujuan.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan edisi kedua*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h. 94

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 193

<sup>26</sup> J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, Management Of Change (Jakarta: Kencana, 2008), h. 61

<sup>27</sup> Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT melton Putra, 1988), h.

Manajemen perubahan ini ditujukan untuk memberikan solusi yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwasannya Manajemen Perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan di organisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *Planninng* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara efektif dan efisien serta dapat menuju sebuah kemajuan sesuai dengan perkembangan zaman.

#### **a. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Perubahan**

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini sering kali berinteraksi sehingga saling memperkuat satu sama yang lainnya.

##### **1) Faktor internal**

Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun faktor internal sebagai berikut:<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung: AlfaBeta, 2006), h. 53

a) Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. *Outsourcing* dimaksudkan untuk menarik tenaga profesional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

b) Perubahan dalam sistem administrasi

Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.

c) Introduksi teknologi baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan computer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

1) Faktor eksternal

Faktor ini cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Faktor ini merupakan faktor pendorong bagi perlunya perubahan sebagai kekuatan yang bersumber dari luar organisasi, sehingga relative tidak

dapat dikendalikan. Di dalam lingkungan eksternal ini terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi komputer, persaingan global dan lokal, dan faktor-faktor demografis.<sup>29</sup>

#### **b. Target Dan Memulai Perubahan**

Sejumlah target perubahan yang terencana normal ditunjukkan ke arah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut:<sup>30</sup>

##### 1) Tingkat sumber daya manusia

Kegiatannya meliputi: mempersiapkan karyawan atau guru dalam melakukan perubahan, menjadikan SDM yang cerdas, mencapai keunggulan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan atau guru, dan mengubah pola pikir.

##### 2) Tingkat kemampuan teknologi

Salah satu rumus yang berlaku dalam perkembangan teknologi mutakhir dan canggih adalah perkembangan tersebut harus bisa dimanfaatkan oleh manajemen dalam proses menghasilkan sesuatu yang bermutu tinggi. Akan tetapi hal tersebut tidak mudah karena disamping rumit mungkin juga mahal. Meskipun demikian, tampaknya tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali memanfaatkan dalam batas-batas kemampuan adalah menguasai satu bentuk atau jenis teknologi tertentu yang terjangkau oleh sekolah dikaitkan dengan faktor keberhasilan sekolah yang bersifat kritikal.

##### 3) Tingkat kemampuan keorganisasian.

Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan sesuai dengan perjalanan waktu organisasi pembelajaran. Dalam lingkungan yang makin

---

<sup>29</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan Manajemen of change*, (Bandung: Kencana, 2004), h. 71

<sup>30</sup> Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h. 132-133



kompetitif, organisasi harus melakukan perubahan dan selalu melakukan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Perubahan itu sendiri mulai diperlukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental, dan organisasi selalu di dorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat atau dapat pula terjadi dalam organisasi menjadi semakin jelek, atau sebaliknya.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya**

Pemahaman tentang kultur organisasi tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya, yang merupakan salah satu terminologi dalam antropologi. Dalam perspektif antropologi, konsep budaya telah mengalami pergeseran makna. Kebudayaan, awalnya, meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan bersifat rohani, seperti agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara, dan sebagainya. Akan tetapi, pendapat tersebut berubah. Kini, kebudayaan diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok. Kebudayaan dipandang sebagai suatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis.

Kuntjaraningrat mengungkapkan bahwa “kebudayaan” berasal dari kata sansekerta *buddhayah* bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi atau akal, sehingga menurutnya kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan budi atau akal. Ada juga yang berpendapat sebagai suatu perkembangan dari majemuk budi-daya yang artinya daya dari budi atau kekuatan

dari akal. Selanjutnya.<sup>31</sup> Kebudayaan merupakan cermin cara berpikir dan cara bekerja manusia. Oleh karena itu, kebudayaan adalah bentuk yang sesungguhnya dari perilaku makhluk Tuhan. Bukan hanya manusia yang berbudaya, binatang pun berbudaya. Bahkan, ada manusia berkebudayaan seperti binatang, dan sebaliknya binatang yang dilatih berbudaya seperti manusia.<sup>32</sup>

Manusia dan kebudayaan tak terpisahkan, secara bersama-sama menyusun kehidupan. Manusia menghimpun diri menjadi satuan sosial-budaya, menjadi masyarakat. Masyarakat manusia melahirkan, menciptakan, menumbuhkan dan mengembangkan kebudayaan: tak ada manusia tanpa kebudayaan, dan sebaliknya tak ada kebudayaan tanpa manusia; tak ada masyarakat tanpa kebudayaan, tak ada kebudayaan tanpa masyarakat. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti anthropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya.

Moeljono mengemukakan budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya, budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya yang implisit serta premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1993), h. 9

<sup>32</sup> Siti Asiah, *Dasar Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta: Mahameru Press, 2017), h. 53

<sup>33</sup> Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Yogyakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), h. 16

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sekelompok orang, dan di wariskan dari generasi ke genenarasi lainnya, yang termasuk didalamnya sistem politik, adat istiadat, tingkah laku, bahasa, pakaian, bangunan, dan karya seni.

## **2. Organisasi**

### **a. Pengertian Organisasi**

Organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan. Secara sederhana dijelaskan oleh Bayle dala Muhammad Rifa'i, dan Muhammad Fadhli, bahwa : "organization is a collection of people working together in a division of labour to achieve a common purpose". Maka dalam definisi ini ada keluasaan ragam bentuk perkumpulan orang, di antaranya kelompok persaudaraan, club olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.<sup>34</sup>

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan. Tegasnya dalam organisasi ada sejumlah

---

<sup>34</sup> Muhammad Rifa'i, dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung, Citapustaka Media Perintis, 2013), h. 59

sumberdaya manusia dan material yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati.

Sedangkan menurut Johnson dalam Mesiono menjelaskan organisasi yaitu: organisasi ialah pola atau cara-cara di mana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan hubungan dan melaksanakan tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam pencapaian tujuan.<sup>35</sup>

Dari pengertian di atas, menunjukkan bahwa organisasi memiliki lima fenomena yang penting, yaitu:

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan.
- b. Organisasi harus mempunyai program, kegiatan strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Organisasi harus memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi itu dalam mencapai tujuan.
- d. Organisasi itu harus ada kerja sama.

Menurut Hicks dan Gullett dalam Wahab ada lima fakta umum yang terdapat pada setiap organisasi, yaitu:<sup>36</sup>

- a. Organisasi selalu berisi orang-orang.
- b. Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka itu saling berinteraksi.
- c. Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh sejenis struktur.

---

<sup>35</sup> Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 40.

<sup>36</sup> Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 2

- d. Semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan-tujuan pribadi dan beberapa diantaranya itulah mendasari tindakan-tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individual.
- e. Interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin berbeda tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi.

Organisasi secara sistematis adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan. Tegasnya dalam organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang didayagunakan secara terpadu oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati. Oleh sebab itu, manajer, staf, pegawai dan pihak stakeholders memanfaatkan sumberdaya materiil pula untuk menggerakkan organisasi sehingga terkoordinasikan semua yang menjadi potensi untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi pelayanan dan produksi organisasi.

Dari teori di atas di ambil kesimpulan bahwa organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan

sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam yang ada didalamnya.

### **b. Unsur-Unsur Organisasi**

Organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya fisik dan manusia. Selain itu di dalamnya juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut:<sup>37</sup>

#### **1) Tujuan**

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan dan restoran.

#### **2) Pembagian Kerja**

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum organisasi dan tujuan individu-individu.

#### **3) Hirarki Kewenangan**

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi oranglain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila

---

<sup>37</sup> Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif sains dan islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 28-29

organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan yang berhasil dalam koordinasi lebih baik dan mengarahkan aktivitas kerja pada level rendah.

### 3. Defenisi Budaya Organisasi

Menurut Wood, Schermerhorn, budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.<sup>38</sup> Selain pengertian budaya organisasi yang telah disebutkan di atas, Adapun menurut matsumoto dalam Djokosantoso Moeljono yang berjudul *Budaya Organisasi dalam Tantangan* mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Titik tekan kedua tokoh ini terletak tidak hanya pada sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi.<sup>39</sup>

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

---

<sup>38</sup> Wood, Schermerhorn, *Organization Culture*, Terj. Dehan Supandi dan Alain D. Wiatmana, (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 391

<sup>39</sup> Djokosantoso, dan Moeljono, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005), h. 13

Oleh karena itu, kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi kita bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi.

Menurut Koentjaraningrat dalam Ismail Nurdin menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah manusia dan organisasinya selalu diperhadapkan dengan lingkungan yang harus diatasinya, lingkungan diadaptasinya dengan menggunakan bekal hidup yang dimilikinya berupa budi atau akal, dan budaya (*culture*) sebagai daya budi berupa cipta, rasa dan karsa.<sup>40</sup>

Menurut Ivancevich dalam Juliansyah Noor menyatakan bahwa “*Organization culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation.*”.<sup>41</sup>

Pengertian di atas menyuratkan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi melibatkan harapan, nilai, dan sikap bersama, dan hal tersebut memberikan pengaruh, baik pada individu, kelompok, maupun proses organisasi.

Selanjutnya, Davis dan John Newstrom menyatakan bahwa, “*Organizational culture is the set of assumption, belief, values, and norms that are shared by organization's members*”.<sup>42</sup> Pendapat ini menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat, asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang membantu

---

<sup>40</sup> Ismail Nurdin, *Budaya Organisasi* (Malang, UB Press, 2012), h. 13

<sup>41</sup> Juliansyah Noor. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana Prenada Media group. h. 150

<sup>42</sup> Davis, dan John Newstrom. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. (Singapura: McGraw-Hill International. Inc. 2002), h. 91.



anggota organisasi untuk mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan-tindakan yang tidak dapat diterima. Ini artinya budaya organisasi berada di bawah ambang kesadaran, karena budaya organisasi melibatkan asumsi yang menjadi jaminan tentang bagaimana seseorang dapat melihat, berpikir, bertindak dan merasakan, serta bereaksi dengan organisasinya.

Sementara itu, Edgar Scher dalam Juliansyah Noor menyatakan :

*“Organizational culture as a pattern of basic assumptions in vented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”*<sup>43</sup>

Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi baik dan dianggap valid untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai jalan terbaik untuk menerima, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa melalui pemahaman individu budaya organisasi harus ditunjukkan melalui sikap kerja, nilai-nilai yang dianut (seperti kejujuran maupun keadilan), kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan, serta harapan yang tinggi untuk berkontribusi dalam organisasi. Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna yang dianut oleh para anggota sekolah yang membedakan suatu organisasi sekolah dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem

---

<sup>43</sup> Juliansyah Noor. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana Prenada Media group, h. 155

makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik dan kebiasaan yang di junjung tinggi oleh organisasi sekolah.

#### **a. Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai peranan sangat penting yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku.<sup>44</sup> Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh terhadap individu dan proses organisasi ketika budaya melekat kuat di dalam organisasi tersebut maka setiap anggota yang ada di organisasi akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi sehingga akan memperkuat komitmentnya terhadap visi dan misi organisasi serta dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Adapun menurut Hamidah Dwi Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi:<sup>45</sup>

- a. Identitas organisasi → Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
- b. Menyatukan organisasi → Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik udaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon

---

<sup>44</sup> Ismail Nurdin, *Budaya Organisasi Konsep, Teori dan Implementasi*, (Malang: UB Press, 2012), h. 34.

<sup>45</sup> Hamidah Dwi, *Karakteristik Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Surakarta: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2013), h. 6

anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.

- c. Reduksi konflik → Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.
- d. Motivasi → Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Cukup terdapat banyak pandangan dari para ahli tentang karakteristik budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasar karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), h. 35

Menurut Robbins dalam Hendyat Soetopo, bahwa ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:<sup>47</sup>

- a. Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi
- b. Struktur, kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai
- c. Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manager kepada pegawai
- d. Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya.
- e. Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai
- f. Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan

Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung resiko.

### **C. Penelitian Yang Relevan**

1. Imam Munajat, dalam Skripsi yang berjudul “Manajemen Perubahan Pendidikan” (UIN SGD Bandung ). menyimpulkan bahwa perubahan sarana sekolah dan perubahan etika guru. Hasil dari perubahan sarana sekolah yaitu berubahnya sarana dari Cipicung ke Cipeuteuy. Sedangkan perubahan etika guru yaitu berubahnya etika guru menjadi lebih baik seperti hadir tepat waktu, tidak merokok.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di bidang Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h. 124

<sup>48</sup> Imam Munajat, *Manajemen Perubahan Pendidikan*, (UIN SGD Bandung, 2016), h. 15

2. Arto Suharto Prawirodirdjo, dalam tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak ” (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta) menyimpulkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dengan melakukan perubahan diantaranya menerapkan sistem administrasi modern. Perubahan organisasi ini diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai, profesionalisme, dan integritas pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang prima yang berorientasi pada kepuasan wajib pajak.<sup>49</sup>
3. Jiman, dalam tesis yang berjudul “Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Argamakmur)” menyimpulkan bahwa pengelolaan laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam di SMA Negeri 1 Argamakmur, sudah baik dan mendukung 58 peningkatan mutu pendidikan IPA. Kesimpulan ini didukung oleh hasil investigasi yang menentukan dokumen rencana pelaksanaan program kerja laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam disusun berdasarkan konsep perencanaan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua guru IPA (kimia, fisika dan biologi), koordinator laboratorium, dan laboran.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Arto Suharto Prawirodirdjo, *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*, (Diponegoro Semarang, 2007), h. 15

<sup>50</sup> Jiman, *Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam*, (FKIP Universitas Bengkulu, 2011), h. 57

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian mengenai Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara yang berlokasi di Desa Deleng Megakhe Kecamatan Badar Kab. Aceh Tenggara. Pemilihan tempat penelitian tersebut dengan pertimbangan bahwa SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara ini merupakan salah satu Sekolah yang sangat memperhatikan pembentukan insan yang melahirkan generasi robbani yang tangguh, kreatif, dan berwawasan global yang baik dalam setiap diri para peserta didiknya. Hal ini menggugah peneliti untuk meneliti dan menjadikan Sekolah tersebut sebagai bahan kajian tentang Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. selanjutnya mengurus izin penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun ajaran 2019/2020.

##### **B. Pendekatan dan Metode Penelitian**

Pendekatan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan penelitian kualitatif. Alasan pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin mengungkap dan memahami bagaimana Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. Artinya peneliti dalam penelitian ini akan menjelaskan keadaan secara apa adanya yang terjadi di Sekolah. Sebagaimana teori yang tertulis bahwa, penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam seting dan konteks naturalnya (bukan dalam laboratorium) di mana

peneliti tidak berusaha memanipulasi fenomena yang diamati.<sup>51</sup>

Sedangkan metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan penelitian yang mencoba untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang situasi, permasalahan, fenomena, layanan atau program, ataupun menyediakan informasi tentang, misalnya, kondisi kehidupan suatu masyarakat serta situasi-situasi, sikap, pandangan, proses yang sedang berlangsung, pengaruh dan suatu fenomena.<sup>52</sup> Jadi, data-data yang telah diperoleh peneliti melalui hasil observasi, wawancara dan studi dokumen akan dituliskan secara sistematis dalam bentuk deskriptif.

### C. Subyek Penelitian

Subyek yang diteliti dalam penelitian kualitatif disebut informan yang dijadikan teman bahkan konsultan untuk menggali informasi yang dibutuhkan peneliti. Sesuai dengan urain terdahulu maka pemilihan pemilihan sampel dijadikan informan tidak didasari teknik probabilistic sampling, melainkan disesuaikan dengan harapan informasi yang diinginkan.<sup>53</sup>

Menurut Spradley dalam Salim, dan Syahrums menjelaskan bahwa informan pertama, seharusnya menyeleksi seseorang yang mengetahui berkaitan dengan pandangan/adegan kultural yang tidak peneliti kenal. Informan harus dapat menyediakan waktunya beberapa jam dalam

---

<sup>51</sup> Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar*, (Jakarta: PT. Indeks, 2012), h. 7

<sup>52</sup> Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 47

<sup>53</sup> Salim, dan Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 142

seminggu dalam situasi-situasi lain yang memungkinkan peneliti mewawancarai mereka.<sup>54</sup>

Adapun subyek penelitian merupakan narasumber yang memberikan informasi mengenai data-data yang sedang diteliti peneliti. Dalam penelitian terdapat beberapa narasumber yang diwawancarai oleh peneliti, yaitu:

1. Kepala Madrasah
2. Guru
3. Peserta Didik

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **1. Observasi**

Pengamatan atau observasi adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis.<sup>55</sup> Observasi diartikan juga sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada objek yang akan kita teliti. Sedangkan observasi secara tidak langsung adalah suatu peristiwa yang akan diteliti tetapi pengamatannya dilakukan melalui sebuah dokumen seperti film, slide ataupun foto. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung Efektivitas Manajemen Perubahan dalam mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Aceh Tenggara.

---

<sup>54</sup> *Ibid*, h. 143

<sup>55</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 30



## 2. Wawancara

Moleong mendefinisikan wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Maksudnya adalah percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pihak pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan pihak terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan pertanyaan yang diajukan.<sup>56</sup>

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya pun telah disiapkan.<sup>57</sup>

Dalam wawancara ini penulis melakukan tanya jawab dengan narasumber yang berkaitan dengan penelitian, yaitu kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh data tentang strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin peserta didik dan persepsi peserta didik terhadap Efektifitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi.

---

<sup>56</sup> Moleong, L.J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 186

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 138

Adapun alat yang digunakan dalam wawancara yaitu:

- a. Catatan data (alat tulis) berfungsi untuk mencatat percakapan sumber data, seperti: buku, pulpen dan lain-lain.
- b. Recorder berfungsi untuk merekam percakapan atau pembicaraan.
- c. Alat (lembar pedoman wawancara) berfungsi untuk pedoman saat wawancara berlangsung.

### **3. Study Dokumentasi**

Dokumentasi dari asal katanya dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Akhir-akhir ini orang membedakan dokumen dan record. Guba dalam Warul Walidin, dan Saifullah mendefinisikan seperti berikut ini. Record adalah setiap pertanyaan tertulis yang disusun seseorang atau lembaga untuk keperluan suatu pengujian suatu peristiwa tau menyajikan akunting. Dokumentasi adalah setiap bahan tertulis ataupun filem, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.<sup>58</sup>

Study dokumentasi yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data tertulis berupa dokumen-dokumen yang dimiliki sekolah. Dokumen-dokumen tersebut yaitu diantaranya:

- a. Visi & misi sekolah
- b. Struktur organisasi sekolah
- c. Tata tertib dan perturan yang berlaku
- d. Data tenaga kependidikan

---

<sup>58</sup> Warul Walidin, dan Saifullah, *Metodologi Penelitian & Grounded Theory*, (UIN Ar-Raniry: FTK Ar-Raniry, 2015), h. 138

## E. Teknik Analisis Data

Setelah data observasi, wawancara dan studi dokumen terkumpul, maka selanjutnya penulis melakukan analisa data. Analisa data yang penulis gunakan adalah teknik analisis deskriptif, artinya penulis berupaya menggambarkan kembali data-data yang terkumpul mengenai Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

Menurut Bodgan & Biklen dalam buku Lexy J. Moleong analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensinya, mencari dan menemukan apa yang penting dan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>59</sup> Proses analisis data dalam penelitian ini mengandung tiga komponen utama, yaitu sebagai berikut:

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.<sup>60</sup>

Penelitian menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian.

---

<sup>59</sup> Lexy J Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 248

<sup>60</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 246

Untuk memudahkan penyimpulan data-data yang telah didapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan dengan cermat dan lugas, kemudian meyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dan yang berkaitan dengan Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi, agar hasilnya lebih baik.

## **2. Penyajian Data (Display Data)**

Menurut Miles dalam Salim, dan Syahrur penyajian data adalah sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>61</sup> Penyajiaan data berbentuk teks naratif diubah menjadi berbagai bentuk grafiks, jaringan dan bagan. Semua dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih sehingga peneliti dapat mengetahui apa yang terjadi untuk menarik kesimpulan terhadap Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.

## **3. Verifikasi (Menarik Kesimpulan)**

Setelah data disajikan yang juga dalam rangkaian analisis data, maka proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data, dalam tahap analisis data, kesimpulan, pada tahap pertama bersifat longgar, tetap terbuka dan belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kokoh seiring bertambahnya data sehingga

---

<sup>61</sup> Salim, dan Syahrur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 150

kesimpulan menjadi suatu konfigurasi yang utuh, kesimpulan final akan didapat seiring bertambahnya data sehingga kesimpulan menjadi suatu konfigurasi yang utuh.<sup>62</sup>

Ketiga analisis tersebut terlibat dalam proses saling berkaitan, sehingga menemukan hasil akhir dari penelitian data yang disajikan secara sistematis berdasarkan tema- tema yang dirumuskan.

#### **F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang terjadi sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada kemampuan peneliti mengkonstruksi fenomena yang diamati, serta dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya.<sup>63</sup>

##### **1. *Credibility* (Kepercayaan)**

Keterpercayaan (*Credibility*), yaitu penelitian melakukan pengamatan sedemikian rupa dengan hal-hal yang berkaitan dengan variabel penelitian sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai. Selanjutnya penelitian mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil penemuan dengan melakukan pembuktian pada kenyataan yang sedang diteliti. Keterpercayaan data yang dimaksud dapat diperoleh melalui

---

<sup>62</sup> Salim dan Syahrur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Cipta Pustaka Meda, 2007), h. 147

<sup>63</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 366

proses pengamatan yang berkelanjutan di lokasi penelitian, serta mengumpulkan dokumen-dokumen seperti foto, dan lain sebagainya.<sup>64</sup>

Menurut Lexy J. Maleong dalam Warul Walidin, dan Saifullah teknik pemeriksaan data tersebut terdiri dari; a) perpanjangan waktu peneliti; b) ketekunan pengamatan; c) triangulasi; d) pemeriksaan sejawat melalui diskusi; e) kecukupan referensi; dan f) pengecekan anggota. Berikut diuraikan teknik-teknik tersebut:<sup>65</sup>

- a. Perpanjangan waktu peneliti adalah istilah yang penulis pergunakan yang mengandung makna yang sama dengan istilah perpanjangan keikutsertaan. *Pertama* peneliti dengan perpanjangan waktu penelitian akan dapat menguji ketidak benaran informasi yang disebabkan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri, maupun dari responden dan membangun kepercayaan subjek. *Kedua*, perpanjangan waktu penelitian juga dimaksud untuk membangun kepercayaan para subjek terdapat peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
- b. Ketekunan pengamatan adalah mengadakan pengamatan atau observasi terus menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- c. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber diluar data tersebut sebagai bahan perbandingan. Trianggulasi yang digunakan oleh peneliti ada tiga yaitu:

---

<sup>64</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 90

<sup>65</sup> Warul Walidin, dan Saifullah, *Metodologi Penelitian & Grounded Theory*, (UIN Ar-Raniry: FTK Ar-Raniry, 2015), h. 157

(1) triangulasi data, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, data hasil wawancara dengan dokumentasi, dan data hasil pengamatan dengan dokumentasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh. (2) triangulasi metode dilakukan peneliti untuk pencarian data tentang fenomena yang sudah diperoleh dengan menggunakan metode yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan metode yang berbeda itu dengan membandingkan dan disimpulkan sehingga memperoleh data yang dipercaya. (3) menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan peneliti dengan cara membandingkan kebenaran suatu fenomena berdasarkan data yang diperoleh peneliti baik dilihat dari dimensi waktu maupun sumber lain, misalnya membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara baik antara pihak objek peneliti maupun dengan kepala sekolah, guru atau tokoh ahli.

## 2. *Transferability* (Keteralihan)

Usaha membangun keteralihan dalam membangun penelitian kualitatif jelas sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif dengan validitas eksternalnya. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Uraiannya harus mengungkapkan secara khusus sekali segala sesuatu yang

dibutuhkan oleh pembaca agar ia dapat memahami penemuan-penemuan yang diperoleh.<sup>66</sup>

### 3. *Dependability* (Kebergantungan)

Dalam konsep *trustworthiness*, *dependability* identik dengan reliabilitas (keterandalan). Dalam penelitian ini dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan desain keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan kerangka konseptual.<sup>67</sup>

### 4. *Confirmability* (Kepastian)

Konfirmabilitas identik dengan objektivitas penelitian atau keabsahan deskriptif dan interpretatif. Keabsahan data dan laporan penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teknik, yaitu: mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada promotor atau konsultan sejak dari pengembangan desain, menyusun ulang fokus, penentuan konteks dan narasumber, penetapan teknik pengumpulan data, dan analisis data serta penyajian data penelitian.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Warul Walidin dan Saifullah, *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*, (Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press, 2015), h. 158

<sup>67</sup> Salim, dan Syahrur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 167

<sup>68</sup> Salim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Cita Pustaka, 2016), h. 165



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisikan tentang hasil penelitian baik berupa temuan umum dan temuan khusus serta pembahasan terkait dengan Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara yang diperoleh melalui hasil wawancara, dan dokumentasi. Harapan peneliti, agar pembaca mendapatkan gambaran mengenai SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara secara *rill* mengenai tempat pelaksanaan penelitian.

#### **A. Temuan Umum**

Sekolah Darul Azhar merupakan sekolah yang berumur relatif muda yang mendirikan lembaga pendidikan di Kabupaten Aceh Tenggara yang berlokasi di desa Deleng Megakhe Kecamatan Badar Kabupaten Aceh.

##### **1. Sejarah dan Perkembangannya**

Pada Tanggal 8 Agustus 1985 M bertepatan dengan tanggal 21 Dzulqa'idah 1406 H didirikanlah pondok pesantren Darul Azhar Pada awalnya tempat belajar dilakukan di meunasah/mersah desa Lawe Sekeben dengan jumlah siswa sebanyak 50 orang. Dua tahun kemudian yakni pada tahun 2004 seluruh kegiatan pondok pesantren dipusatkan dilokasi saat ini pesantren berada. Seiring dengan perkembangan zaman pada tahun 2007 mulailah berkembang dengan datangnya tamu-tamu silih berganti baik dari daerah, provinsi.

Pondok Pesantren Darul Azhar didirikan oleh Tgk. H.Imran Arif Sya'bn, Lc. dan dibantu oleh ; Busah Arifin, Aman Rus, Aman Amir, Tgk. Sulaiman Arifin (Pak Guru), Aman Jeriah (pada saat itu Pengulu Desa Lawe Sekeben),

Aman Manaf, Aman Busah, Aman Iyar, Aman Jemrin Tgk. Aman Ru, Aman Serah, Manaf Aman Nurmani dan Semua Tokoh Masyarakat Kecamatan Badar pada saat itu.

Dibawah kepemimpinan Tgk. H.Imran Arif Sya'ban, Lc, Sekolah Darul Azhar mengalami perkembangan dalam berbagai bidang. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah siswa yang datang dari berbagai daerah. Perkembangan juga terlihat dibidang sarana dan prasarana serta perluasan lokasi dayah. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari bantuan masyarakat serta pemerintah daerah setempat.<sup>69</sup>

Adapun profil SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara sebagai berikut.

- a. Nama Pondok Pesantren : Darul Azhar
- b. Nama Yayasan / Badan Hukum : Yayasan Darul Azhar  
Penyelenggara Pondok Sejahtera
- c. Tahun Berdiri Pondok : 2007
- d. Nama Pimpinan/Pengasuh : Sri Wahyuni S.Pd.I  
Pondok
- e. Nomor Statistik Pondok Pesantren : -  
pada Kandepag
- f. No. Akte Pendirian Pesantren : 04 / 2004
- g. Alamat pondok (Jalan, No. jalan, : Jl. Kutacane-Blangkejeren  
Desa/Kelurahan, RT, RW) Desa Deleng Megakhe
- h. Luas Tanah : a. 6.790 m<sup>2</sup> ( bersertifikat )

---

<sup>69</sup> Observasi, 10 Agustus 2020 Pukul 09.00 Wib

- b. 7.400m<sup>2</sup>(belum  
bersertifikat )
- i. Luas Bangunan : 12.000 m<sup>2</sup>
  - j. Kecamatan : Badar
  - k. Kab/Kota : Aceh Tenggara
  - l. Provinsi : Aceh
  - m. Telepon/Fax : 0629 – 2524254
  - n. E-mail : [darulazhar80@yahoo.co.id](mailto:darulazhar80@yahoo.co.id)
  - o. Kelembagaan : SMP IT Darul Azhar
  - p. Jumlah Siswa : 285 Orang
  - q. Jumlah Guru /Ustd/Ustazh : 37 Orang

## 2. Visi dan Misi

Salah satu tujuan yang ingin di capai suatu Lembaga Pendidikan untuk perkembangan peserta didik dapat dilihat dari visi dan misi yang dibuat lembaga tersebut. Adapun visi dan misi SMP IT Darul Azhar Kecamatan Badar Kabupaten Aceh Tenggara sebagai berikut :

### 1. Visi

Menjadi pusat pendidikan yang mampu melahirkan generasi yang tangguh, kreatif dan berwawasan luas ”

### 2. Misi

- a. Membantu siswa untuk mengenal dan mengoptimalkan potensinya baik intelektual, emosional dan spiritual
- b. Memperkuat aqidah dan saksiyah Islamiyah
- c. Mencetak siswa yang amanah, istiqamah dan memiliki moralitas

tinggi

- d. Menumbuh kembangkan lingkungan dan perilaku religius sehingga siswa dapat mengamalkan dan menghayati agamanya secara nyata

### **3. Keadaan guru, peserta didik, sarana prasarana dan struktur organisasi**

#### **a. Guru**

Guru merupakan desainer masa depan anak, melalui sentuhannya, masa depan anak akan banyak ditentukan oleh guru. Kesalahan perilaku bisa berdampak fatal terhadap perkembangan anak, yang tidak hanya terjadi pada hari ini tapi justru nanti di kemudian hari. Maka guru-guru yang mengajar harus sesuai dengan profesinya (keahliannya).

Data guru-guru dan staf tata usaha yang ada di SMP IT Darul Azhar Kecamatan Badar Kabupaten Aceh Tenggara berjumlah 37 orang dari semua tingkatan lembaga yang ada di SMP IT Darul Azhar yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

Adapun data guru-guru yang ada di SMP IT Darul Azhar berjumlah 37 orang, sebagian besar memperoleh gelar srata satu dan srata dua. Jumlah ini merupakan keseluruhan tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga SMP IT Darul Azhar. Hal ini menandakan bahwa guru-guru mengajar sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki meskipun sebahagian guru tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.<sup>70</sup>

Guru-guru SMP IT Darul Azhar sudah memiliki tugas masing-masing.

---

<sup>70</sup> Wawancara dengan kepala Sekolah, 17 Agustus 2020 Pukul 09.00 Wib

Berikut ini struktur kepengurusan dan keadaan Pendidik dan kependidikan SMP IT Darul Azhar Kabupaten Aceh Tenggara.

Tabel 4.1. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

a. Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Tata Usaha SMP IT Darul Azhar

No	Jabatan	Nama	Pend. Terakhir (*)	PNS/ Non PNS	Masa Kerja (Th)
1.	Kepala Sekolah	Taqwa Ritonga, S.Pd	S-1	PNS	4
2.	Wakil Kep. Sekolah	Harry Yusmanto, M.Pd	S-2	PNS	6
3	Tata Usaha	Nawardi Syahputra, M.Pd	S-2	Non PNS	6
4	Staf Tata Usaha	Ilman Kajemyusen, S.Kom	S-1	Non PNS	3

b. Jumlah Tenaga Pendidik dan Mata Pelajaran yang diampu SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

1. Guru Pengampu dan Mata Pelajaran di SMP IT Darul Azhar Aceh  
Tenggara

No	Nama Guru / Ustad/Ustazah	Mata Pelajaran
1	H. Imran, Lc	Tauhid
2	Dedi Afianto, S. Pd.I	Fiqih, Usulfiq
3	Harli Selian, MA	Tarik Islam
4	Muhammad Sahran, S. Pd.I	Ilmu Qur'an
6	Ahmad Saumi, S. Pd.I	Tarik Islam
9	Elvina S, S. Pd.I	Mutholaah
10	Fajar Irawan, Lc	Nahwu
13	Huriani, S. PdI	Fiqih
14	Idwar Sanjaya, S.Pd.I	Fardhu Kifayah
16	Jakariya Pagan, MA	Insya'
17	Junimah, S. Pd.I	T. Islam
18	Kasibun Setepu	Al – Quran
19	Khairullah, S.Pd.I	Muhfuzhot
20	Listinawati, S. Pd.I	Tafsir
22	H. Syukran.Lc. MA	B. Arab

2. Guru pengampu dan Mata Pelajaran Umum

No	Nama Guru / Ustad/Ustazah	Mata Pelajaran
1	Sri Wahyuni, S. Pd.I	Bahasa Inggris
2	Edi Rianto,S.Pd	Pkn
3	Harry Yusmanto, M. Pd	IPS Terpadu

4	Anand Riskhi, A. Md	Komputer
5	Dila Tamalah, S. Pd	B. Inggris
6	Emi Zulika,S.Pd	Biologi
7	Fadli, S. Pd	Matematika
8	Ita Wahyuni, S. Pd	Bahasa Indonesia
9	Mansur Setepu, S. Pd	Bahasa Indonesia
10	Monika Yeni, S. Pd	IPA Terpadu
11	Sapri Jalismi, S. Pd	Bahasa Indonesia
12	Shinta Angriyani,S.Pd	Bahasa Inggris
13	Ratna Romauli,S.Pd	IPA Terpadu
14	Yuli Priskamaini S. Pd	Matematika
15	Zulfikri,S.Fil.I	IPS Terpadu

Data tabel menunjukkan guru yang ada di SMP IT Darul Azhar sudah mengajar sesuai dengan keahliannya serta tidak adanya guru yang double mengajar mata pelajaran sekolah dan mata pelajaran umum. Artinya, masing-masing mata pelajaran sekolah dan umum di ajarkan guru yang berbeda.

#### **b. Peserta Didik**

SMP IT Darul Azhar desa Deleng Megakhe Kecamatan Badar Kabupaten Aceh Tenggara saat ini merupakan SMP IT yang memiliki jumlah siswa urutan keempat yang terbanyak diseluruh sekolah Aceh Tenggara. Untuk saat ini jumlah siswa-siswi SMP IT Darul Azhar

sebanyak 285 orang. Untuk penurunan siswa 4 ( Empat ) tahun terakhir di jenjang SMP dan 4 tahun terakhir bisa dilihat pada tabel dibawah ini.<sup>71</sup>

Tabel 4.2. Data perkembangan jumlah siswa dan rombel SMP IT Darul Azhar Tahun 2017 s/d 2020.

1. Perkembangan siswa SMP IT Darul Azhar

Tahun Ajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Jumlah( Kelas 1+2+3)	
	Jmlh Siswa	Jmlh Romb el	Jmlh Siswa	Jmlh Rombe l	Jmlh Siswa	Jmlh Rombel	Jmlh Siswa	Jmlh Romb el
2017/ 2018	101	3	130	4	112	3	343	10
2018/ 2019	125	4	91	3	122	4	338	11
2019/ 2020	93	2	111	3	81	2	285	9

Berdasarkan tabel diatas, perkembangan siswa dan siswi di SMP IT

Darul Azhar Aceh Tenggara setiap tahunnya mengalami penurunan. Siswa dan siswa yang belajar di SMP IT Darul Azhar sebahagian berasal dari luar Aceh Tenggara, ada yang dari Belang Keujeren, Sumatera Utara, Jakarta Selatan dan Aceh Tengah.<sup>72</sup> Karena pendidikan dan pengajaran yang dilakukan di SMP IT

<sup>71</sup> Dokumentasi, 10 Agustus 2020. Pukul 09.00 Wib

<sup>72</sup> Dokumentasi, 10 Agustus 2020. Pukul 09.00 Wib



ini memadukan unsur Intelegensia, Emosional dan Spiritual Question (IQ, EQ, SQ) dan tentu saja merujuk pada landasan dan tujuan Pendidikan Nasional. Alasan inilah sebagian besar masyarakat meminati SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara yang mana mereka dapat merasakan langsung perubahan terhadap anak-anak mereka.

### c. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu elemen yang terpenting dalam proses pembelajaran apalagi dalam implementasi pendidikan, tanpa sarana dan prasarana pendidikan secara tuntas dapat dikatakan tidak akan tercapai. Kondisi fisik SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara pada umumnya sudah baik namun belum maksimal untuk menunjang proses pembelajaran apalagi dalam implementasi pendidikan. Kondisi berikut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3. Kondisi fisik sarana dan Prasarana Darul Azhar Aceh Tenggara

#### 1. Ruang Belajar

No	Kondisi	Jumlah (lokal)	Keterangan Kondisi Kerusakan
1.	Baik	20	<10%
2.	Rusak Ringan	-	15% - < 30 %
3.	Rusak sedang	-	30% - <45%
4.	Rusak Berat	-	45% - 65%
5.	Rusak Total	-	>65%
	Jumlah	20	

#### 2. Ruang Belajar Lain

No	Jenis Ruang	Kondisi					Jlh
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat	Rusak Total	
1.	Perpustakaan	1	-	-	-	-	1
2.	Lab IPA	2	-	-	-	-	2
3	Lap Komputer	1					1
3.	Keterampilan	1	-	-	-	-	1
4.	Multimedia	-	-	-	-	-	1
5.	Kesenian	1	-	-	-	-	1

### 3. Ruang Kantor

No	Jenis Ruang	Kondisi					Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat	Rusak Total	
1.	Kepala Sekolah	√	-	-	-	-	1
2.	Wakil Kepala	√	-	-	-	-	1
3.	Guru	√	-	-	-	-	1
4.	Tata Usaha	√	-	-	-	-	1

5.	Tamu	√	-	-	-	-	1
6.	Konseling	√					1

#### 4. Ruang dan fasilitas penunjang lainnya

No	Jenis	Kondisi					Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat	Rusak Total	
1.	Masjid	1	-	-	-	-	1
2.	Tempat Parkir	1	-	-	-	-	1
3.	Kantin	1	-	-	-	-	1
4.	Rumdis Yayasan	1	-	-	-	-	1
5.	MCK	24	-	-	-	-	24
6.	Rumdis Ustad	6	-	-	-	-	6
7.	Lapangan bola kaki	1	-	-	-	-	1
8.	Asrama siswa	30	-	-	-	-	30
9.	Lapangan badminton	1	-	-	-	-	1
10.	Lapangan futsal	1	-	-	-	-	1
11.	Pos satpam	1	-	-	-	-	1

12.	Tempat wudhuk	1	-	-	-	-	1
13.	Gudang	1	-	-	-	-	1
14.	Kantor Osis	2	-	-	-	-	2
15.	Ruang Makan	2	-	-	-	-	2
16.	Dapur Umum	1	-	-	-	-	1
17.	Koperasi	1	-	-	-	-	1
18.	Aula	1	-	-	-	-	1
19.	Balai pertemuan Guru	1	-	-	-	-	1

## d. Alat dan Mesin

No	Jenis	Kondisi					Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat	Rusak Total	
1.	Sound Syystem	1	-	-	-	-	1
2.	Printer	2		-	3	-	1
3.	Komputer	45	-	-	10	-	1
4.	Genset	1	-	-	-	-	1
5.	Pompa Air	11	-	-	3	-	2

6.	Mesin RO air	1					1
7.	Mesin Potong rumput				3		1
8.	Alat Penyemprot Tanaman	2					1
9.	CCTV	5					
10.	Doorsmer				1		1
11.	Pos satpam	1					
12.	Tempat wudhuk	2					2

Berdasarkan tabel diatas, fasilitas sarana dan prasarana SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara termasuk lengkap meskipun masih banyak fasilitas yang dibutuhkan untuk memaksimalkan implementasi pembelajaran di sekolah ini. Setidaknya sarana dan prasarana yang berondisi rusak ringan dan rusak berat perlu perbaikan dan di ganti. Pembangunan fasilitas di SMP IT Darul Azhar sampai saat ini masih terus dilakukan, terbukti bahwa saat ini sedang pembangunan 8 RKB dengan pembangunan 50 persen.

#### e. Struktur organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara

Dalam sebuah lembaga dan organisasi, juga diperlukan struktur organisasi supaya terlihat alur tugas dan alur komunikasi atasan dan bawahan, sama halnya dengan organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.<sup>73</sup> Berdasarkan dokumen yang ada dan setelah dilakukan observasi keseluruhan struktur organisasi di semua jenjang sekolah Darul Azhar kabupaten Aceh Tenggara sudah tertera di dinding kantor sekolah.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara

#### B. Temuan Khusus

Temuan khusus penelitian diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil temuan penelitian di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara. Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini disusun berdasarkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara, observasi serta pengamatan langsung di lapangan.

<sup>73</sup> Dokumen dari Tata Usaha, 10 Agustus 2020, Pukul 10.00

## 1. Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan Dan Implementasi Manajemen Perubahan Di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.

### a. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah awal yang paling penting dalam manajemen. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (performance) satu organisasi dengan organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan.<sup>74</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai perencanaan yaitu Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“Mengenai perencanaan, hal pertama yang saya lakukan sebagai kepala sekolah adalah saya sendiri harus mengetahui perubahan apa yang akan dibuat atau bisa dikatakan perencanaan ini didasarkan pada analisis kebutuhan. Contoh pada masa pandemi ini, kan tidak mungkin para siswa kami berlama-lama terus di rumah tanpa ada pembelajaran. Nah, kalau mereka juga datang ke sekolah cuma ngambil LKPD (Lembar Kerja Peserta Didik) rasanya masih kurang efektif. Jadi, kami melihat dulu apa yang dibutuhkan oleh siswa. Setelah kami mengetahuinya ya kami melakukan pembelajaran jarak jauh, yaa dengan melalui WhatsApp, melalui zoom kemudian membuat aplikasi-aplikasi yang unik agar memudahkan siswa untuk belajar. Kami juga membuat quis serta memakai googleform, dan kami juga menentukan waktu kapan pembelajaran akan dilaksanakan kemudian melakukan evaluasi setiap minggunya. Nah, kira-kira seperti itulah perencanaan yang kami buat dan itu sudah dilaksanakan sekarang ini, dan alhamdulillah pembelajaran yang kami buat berjalan dengan lancar dan sukses meskipun dari jarak jauh”.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Muhammad Rifa'I dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), h. 29

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

Hal ini diperjelas oleh salah satu guru yang ada di SMP IT Darul Azhar yaitu bapak Khairullah, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 11.00 WIB di ruang guru mengatakan:

“Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah adalah mengadakan rapat dengan guru-guru terlebih dahulu. Nah, kemudian di dalam rapat itulah kepala sekolah akan menginformasikan perencanaan-perencanaan apa saja yang sudah dibuat kepada semua guru-guru yang ada, kemudian di dalam rapat tersebut semua yang di dalam ruangan berhak untuk menyampaikan ataupun memberikan masukan tentang perencanaan-perencanaan baik itu tentang perubahan-perubahan di sekolah ini, dan ini tentunya mengarah kepada bagaimana sekolah ini bisa maju dan berkembang terlebih lagi pada masa pandemi ini”.<sup>76</sup>

Berdasarkan hasil wawancara salah satu siswa SMP IT Darul Azhar yaitu bernama Ahmad Rizal pada hari senin, 10 Agustus 2020 pukul 13.00 WIB di ruang guru mengatakan:

“Kami sebagai siswa hanya bisa melaksanakan peraturan-peraturan apa saja yang sudah ditetapkan dari kepala sekolah. Mengenai perubahan di sekolah ini, kami hanya bisa menjalankan apa saja perubahan yang sudah ada di sekolah ini bang”.<sup>77</sup>

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terfokus pada proses pembelajaran dimasa pandemi, dimana kepala sekolah melakukan analisis kebutuhan siswa terlebih dahulu, setelah mengetahui kebutuhan siswa tersebut kepala sekolah mengambil tindakan dengan melakukan perubahan terhadap proses pembelajaran, yaitu dengan menggunakan WhatsApp, zoom, dan membuat aplikasi-aplikasi menarik serta menggunakan Quis dan googleform dan perencanaan ini dilakukan dengan mengadakan rapat terlebih dahulu dengan para guru terkait dengan perubahan yang ada.

---

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan guru (Khairullah) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 11.00

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan siswa(Ahmad Rizal) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 13.00



## b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antar personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai pengorganisasian yaitu Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“Mengenai pengorganisasian, hal yang saya lakukan selaku sebagai kepala sekolah ialah saya harus mampu menanamkan pada diri setiap guru agar guru tersebut memiliki tanggungjawab sesuai dengan tugas ataupun amanah yang diberikan kepada setiap guru, terlebih lagi pada masa pandemi ini, setiap guru dituntut melakukan pembelajaran melalui daring, dan kegiatan tersebut dipantau oleh kepala sekolah. Nah, di dalam kegiatan daring ini masih banyak guru-guru yang masih kurang memahami tentang sistem yang berbaur online. Jadi, disini kami melakukan pelatihan dengan mengundang salah satu narasumber dari luar dan kebetulan narasumbernya ini kawan saya sendiri. Nah, dengan adanya pelatihan ini, para guru bisa termotivasi serta bisa mengikuti tuntutan-tuntutan pembelajaran daring pada masa pandemi ini sehingga guru-guru tetap amanah dan memiliki tanggungjawab terhadap tugasnya”.<sup>78</sup>

Hal ini diperjelas oleh salah satu guru yang ada di SMP IT Darul Azhar yaitu dengan bapak Khairullah, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 11.00 WIB di ruang guru mengatakan:

“Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan membuat jadwal bagi guru-guru yang bersangkutan dengan proses pembelajaran, dimana dalam pengorganisasian ini guru-guru wajib membuat bahan pelajaran sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Jika guru-guru yang bersangkutan tidak membuat bahan pelajaran maka guru

---

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

tersebut akan dikenai sanksi dari sekolah, baik berupa teguran maupun yang lainnya”.<sup>79</sup>

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengadakan pelatihan terkait dengan pembelajaran daring yaitu dengan mengundang narasumber. Yang bertujuan untuk memberikan semangat serta motivasi terhadap guru-guru agar para guru dapat lebih mudah dalam membuat bahan ajar kepada para peserta didik dan proses pembelajaranpun berlangsung dengan baik walau melalui daring.

### c. Pengawasan

Pengawasan adalah proses menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang ditetapkan tersebut.

Setelah adanya pengorganisasian maka ada yang namanya pengawasan. Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu.<sup>80</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai pengawasan yaitu Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“Kalau berbicara pengawasan, saya sebagai kepala sekolah tentu sangat berperan penting dalam hal ini, kenapa? Yaa karna saya memang betul-betul harus tau dan paham bagaimana kinerja dari para guru disini.

---

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan guru (Khairullah) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 11.00

<sup>80</sup> Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 242

Jadi saya itu harus mengawasi guru-guru disini itu setiap harinya. Apalagi saat pandemi ini, semuanya dilakukan serba online, nah jadi pengawasan yang dilakukan semakin ketat, karena bakal besar kemungkinan banyak guru yang akan sepele dengan tugasnya, makanya saya sebagai kepala sekolah mewajibkan para guru membuat laporan tentang tugas tugasnya”.<sup>81</sup>

Hal ini diperjelas oleh salah satu guru yang ada di SMP IT Darul Azhar yaitu bapak Khairullah, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 11.00 WIB di ruang guru mengatakan:

“Menurut bapak mengenai dalam pengawasan ini yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan sistem belajar online ini sudah tepat, jadi kami sebagai guru di sekolah ini itu sudah diberikan tanggungjawab masing-masing, jadi dalam pengawasan ini kepala sekolah lah mengawasi kami secara ketat, dan apabila ada salah satu guru yang melanggar maka kepala sekolah itu gak segan-segan langsung menegurnya guru tersebut”.<sup>82</sup>

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa pengawasan kepala sekolah yaitu sudah sangat tegas karena disitulah kepala sekolah meminta laporan tentang tugas-tugas peserta didik kepada setiap guru-guru mata pelajaran. Kepala sekolah menginginkan proses belajar online ini bisa berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah di tetapkan, menurut kepala sekolah mengawasi setiap guru-guru mata pelajaran itu harus sangat ketat karena kalo tidak diawasi maka setiap guru-guru mata pelajaran itu bisa lalai atau bermalas-malasan dengan tanggungjawabnya. Jadi kepala sekolah tidak bosan-bosannya memberikan motivasi atau dorongan kepada guru-guru beserta kepada peserta didik untuk semangat dalam sekolah online.

---

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan guru (Khairullah) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 11.00

#### d. Implementasi Manajemen Perubahan

Implementasi manajemen perubahan dalam mengembangkan pembelajaran online ini tentu dilakukan dengan cara perencanaan terlebih dahulu, kemudian harus ada pengorganisasian serta pengawasan yang di paparkan oleh peneliti di atas. Dari semua proses yang dijelaskan di atas, implementasi manajemen perubahan dalam belajar online di SMP IT Darul Azhar sudah tepat walaupun masih ada beberapa guru yang belum terlalu mengerti dalam pelaksanaan, hal ini sudah dibuktikan dengan beberapa temuan baik dari segi bentuk implementasi perubahan terkait dengan pembelajaran online ialah baik dari segi waktu maupun sarananya. Dari segi waktu, pembelajaran itu sebelum di lakukan dengan tatap muka karena pandemi maka dilakukan dengan jarak jauh akan tetapi waktunya tetap sama dengan tatap muka. Hal ini bisa membuat siswa menjaga kesehatan maupun tidak terlalu banyak bermainnya, dan bisa mengikuti protokol kesehatan dari pemerintah. Mengenai sasarannya, sebelum ada pandemi dimana kegiatan belajar-mengajarnya dilakukan dengan tatap muka, dan berbeda dengan saat ini karena pandemi Covid 19 jadi sistem belajar mengajaranya harus online maupun jarak jauh. Hal ini tentu bisa mendorong setiap guru-guru agar lebih tekun dan giat dalam teknologi.

## **2. Apa saja langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.**

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak

jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

Oleh karena itu, kita perlu memahami makna dan langkah-langkah perkembangan budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi kita bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi.

Perkembangan budaya organisasi di SMPI IT Darul Azhar sangat mempengaruhi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Dilihat dari adanya perubahan yang dilakukan terhadap budaya organisasi baik dari segi kegiatan maupun sasarannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai langkah-langkah mengembangkan budaya organisasi yaitu Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“Alhamdulillah untuk implementasi manajemen budaya sekolah saat ini cukup efektif kepala sekolah itu punya program yang namanya memantau keaktifan siswa dan melalui whatsapp, saya sampaikan juga dalam penelitian tindakan sekolah yang kemudian saya juara 1 tahun lalu, tahun ini juga pengembangan whatsapp itu juga di masa pandemi juga alhamdulillah saya mendapat juara 3, nah itu merupakan salah satu program yang beliau kembangkan dan impelementasinya sangat baik kita bisa melihat dari kedisiplinan siswa dan kehadiran siswa persentasinya dalam yang itu berapa persen”.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

Berdasarkan penjelasan kepala sekolah, peneliti ingin mengetahui langkah-langkah dan isi dari budaya organisasi tersebut, maka dari hasil wawancara dari seorang guru Khairullah S.Pd mengatakan:

“Kalo mengenai langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya beliau sangat memperhatikan rencana di awal, kemudian dalam pelaksanaannya beliau mengawasi serta mengevaluasi budaya organisasi yang dijalankan. Bentuk kegiatan budaya organisasi kita yang telah di sepakati dengan kepala sekolah terutama kepada siswa yaitu pada apel pagi siswa melaksanakan do’a bersama serta salam-salaman dengan guru yang selama ini baru dilaksanaka, ketika bel istirahat berbunyi guru menghimbau kepada siswa untuk sholat dhuha dan tidak ada yang berada di kantin, dan selanjutnya siswa diwajibkan sholat zhuhur berjama’ah di masjid dan tadarus al-qur’an setelahnya. Kegiatan ini akan selalu di pantau dan di evaluasi saat rapat guru”.<sup>84</sup>

Dengan demikian peneliti ingin mengetahui pelaksanaan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar maka peneliti mewawancarai salah satu siswa yaitu Ahmad Rizal menyatakan bahwa:

“Ada pengembangan budaya organisasi di sekolah kami dimana bapak kepala sekolah serta guru mewajibkan kepada kami siswa untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang sudah di buat, seperti di pagi hari kami diwajibkan membaca do’a bersama di lapangan bersama guru dan menyelami mereka ketika masuk kelas, pada istirahat kami diwajibkan sholat dhuha dan di sholat zhuhur kami diwajibkan tadarus al-qur’an bersama di masjid”.

Dari paparan di atas dapat diketahu bahwa walaupun di masa pandemi covid 19 kepala sekolah tetap memperhatikan budaya organisasi berjalan melalui whatsapp, adapapun langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Karena pandemi covid 19 Kepala Sekolah SMP IT daru Azhar memperhatikan dan mengawasi keaktifan siswa serta kehadiran sisw dalam belajar menggunakan aplikasi *whatsapp* yang menurut beliau sangat efektif berkomunikasi dengan para guru. Kemudian untuk langkah-langkah kepala

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan guru (Khairullah) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 11.00

sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di siswa yaitu di mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap budayatang telah ditetapkan bersama-sama dewan guru dan siswa. Adapun bentuk budaya organisasi yaitu do'a bersama di apel pagi dan bersalam-salaman dengan guru, sholat dhuha bersama ketika istirahat dan siswa tidak diperkenankan berada di kantin sebelum melaksanakan sholat dhuha, kemudian shalat zuhur bersama disertai dengan tadarrus Al-Qur'an antara siswa dan guru. Namun karena pandemi ini kegiatan melalui daring dan kepala sekolah tetap meminta siswa untuk melaksanakan kegiatan ini dengan jujur.

Peneliti melihat dengan melaksanakan observasi bahwa pelaksanaan budaya ini berjalan dengan baik, keadaan di lapangan sesuai dengan ucapan hasil wawancara diatas hanya saja belum efektif karena masih ada juga siswa yang peneliti lihat berada di kantin ketika kegiatan di atas sedang berlangsung.

### **3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dari efektivitas Manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara.**

Dalam melakukan sebuah perubahan yang perlu di ketahui ialah apa saja faktor pendukung dan penghambat dari implementasi manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi. Terjadinya suatu perubahan pada sebuah lembaga pendidikan diakibatkan karena adanya faktor pendukung, sehingga menyebabkan perubahan itu sendiri. Begitu juga dengan faktor penghambat yang ada di sebuah lembaga pendidikan contohnya terdapat sekelompok tenaga kependidikan maupun dengan siswa yang berbeda.

a. Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai faktor pendukung dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu dengan Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“faktor pendukung dari manajemen perubahan untuk meningkatkan budaya organisasi yaitu dikarenakan cita-cita pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan tuntutan kurikulum 2013 menekankan perbaikan moral siswa, hal inilah yang mendukung untuk kami melaksanakan manajemen perubahan kepada budaya organisasi terutama pada siswa untuk meningkatkan ketaqwaan terhadap Allah SWT. Sangat penting karakter keimanan itu sebagai landasan pertama budaya-budaya sekolah yang kita kembangkan, faktor pendukung juga perubahan ini dapat dukungan dari pihak guru, masyarakat dan orang tua siswa. Inilah yang membuat kami terus berupaya untuk meningkatkan budaya organisasi siswa agar siswa nantinya menjadi manusia yang bertaqwa dan yang bermoral”.<sup>85</sup>

Selanjutnya, faktor pendukung tidak hanya dari kepala sekolah namun dari siswa yang menjadi subjek pelaksanaan perubahan dalam meningkatkan budaya organisasi. Maka dengan ini peneliti mewawancarai seorang siswa yaitu Ahmad Rizal pukul 13.00 WIB di ruang guru menyatakan:

“kami sebagai siswa mendukung dengan baik budaya organisasi di siswa yang telah ditetapkan di sekolah karena ini adalah tujuan yang baik untuk menambah wawasan kami tentang ilmu agama, dan nanti ketika kami sudah berada di masyarakat kami mampu melaksanakan nilai-nilai agama di masyarakat apalagi kami diajari dan membudayakan menghampal do’a-do’a dan membaca al-qur’an. Jadi dengan ini kami mendukung penuh perubahan yang akan dilaksanakan di sekolah”.<sup>86</sup>

Dari paparan di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor pendukung manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi

---

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan siswa (Ahmad Rizal) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 13.00



yaitu karena tuntutan pendidikan nasional serta kurikulum 2013 yang menekankan pada perbaikan moral atau etika pada siswa sehingga mendorong kepala sekolah untuk melakukan perubahan pada budaya organisasi guna untuk meningkatkan kemampuan ibadah siswa dan ilmu sosial siswa, kemudian yang menjadi faktor pendukung ialah keperluan di masyarakat yaitu membutuhkan generasi muda yang berwawasan islami serta mampu mengimplementasikan nilai nilai agama seperti akhlak, mampu berdoa serta menjadi teladan bagi masyarakat dalam beribadah. Begitupun di siswayang sangat mendukung penuh dalam perubahan ini guna untuk menambah kemampuan mereka dalam melaksanakan ibadah.

#### b. Faktor Penghambat

Kemudian selain faktor pendukung tentu ada faktor penghambat. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara mengenai faktor penghambat yaitu dengan Bapak Taqwa Ritonga, S.Pd pada hari Senin, 10 Agustus 2020 pukul 09.00 WIB di ruang kepala sekolah mengatakan:

“Nah jadi setelah faktor pendukung tentu ada faktor penghambatnya. Jadi disini faktor pendukung dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu kemampuan guru atau sdm kita dalam membantu siswa dalam menerapkan budaya yang telah ditetapkan, kemudian selain siswa yang malas melaksanakan sholat dhuha dan tadarrus namun juga ada guru yang berada dikantin atau di ruang guru, sehingga perubahan pada budaya organisasi ini tidak dapat berjalan dengan baik. Namun semua ini tugas kepala sekolah dalam melakukan evaluasi agar hambatan ini dapattydiatasi, kita akan terus giat dan semangat dalam mencari solusi dalam permasalahan kita ini, karena ini merupakan ciri khas SMP IT Darul Azhar”.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah (Taqwa Ritonga) pada tanggal 10 Agustus 2020 pukul 09.00

Dari paparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor penghambat dari penerapan perubahanm pada budaya organisasi ini yaitu kekurangan sumber daya manusia yang berkompeten, loyal dan mendukung penuh perubahan ini karena menurut kepala sekolah SMP-IT Darul Azhar masih ada guru yang tidak berada di masjid bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan budaya ini, namun kepala sekolah akan mengevaluasi dan mencari solusi dari permasalahan yang ada ini.

### **C. Pembahasan**

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara terfokus pada proses pembelajaran dimasa pandemi, dimana kepala sekolah melakukan analisis kebutuhan siswa terlebih dahulu, setelah mengetahui kebutuhan siswa tersebut kepala sekolah mengambil tindakan dengan melakukan perubahan terhadap proses pembelajaran, yaitu dengan menggunakan *WhatsApp*, *zoom*, dan membuat aplikasi-aplikasi menarik serta menggunakan kuis dan *googleform* dan perencanaan ini dilakukan dengan mengadakan rapat terlebih dahulu dengan para guru terkait dengan perubahan yang ada.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara adalah mengadakan pelatihan terkait dengan pembelajaran daring yaitu dengan mengundang narasumber. Yang bertujuan untuk memberikan semangat serta motivasi terhadap guru-guru agar para guru dapat lebih mudah dalam membuat bahan ajar kepada para peserta didik dan proses pembelajaranpun berlangsung dengan baik walau melalui daring.

Pengawasan kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara yaitu sudah sangat tegas karena disitulah kepala sekolah meminta laporan tentang tugas-tugas peserta didik kepada setiap guru-guru mata pelajaran. Kepala sekolah menginginkan proses belajar online ini bisa berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah di tetapkan, menurut kepala sekolah mengawasi setiap guru-guru mata pelajaran itu harus sangat ketat karena kalo tidak diawasi maka setiap guru-guru mata pelajaran itu bisa lalai atau bermalas-malasan dengan tanggungjawabnya. Jadi kepala sekolah tidak bosan-bosannya memberikan motivasi atau dorongan kepada guru-guru beserta kepada peserta didik untuk semangat dalam sekolah *online*.

Implementasi manajemen perubahan dalam mengembangkan pembelajaran *online* ini tentu dilakukan dengan cara perencanaan terlebih dahulu, kemudian harus ada pengorganisasian serta pengawasan yang di paparkan oleh peneliti di atas. Dari semua proses yang dijelaskan di atas, implementasi manajemen perubahan dalam belajar online di SMP IT Darul Azhar sudah tepat walaupun masih ada beberapa guru yang belom terlalu mengerti dalam pelaksanaan, hal ini sudah dibuktikan dengan beberapa temuan baik dari segi bentuk implementasi perubahan terkait dengan pembelajaran *online* ialah baik dari segi waktu maupun sarananya. Dari segi waktu, pembelajaran itu sebelum di lakukan dengan tatap muka karena pandemi maka dilakukan dengan jarak jauh akan tetapi waktunya tetap sama dengan tatap muka. Hal ini bisa membuat siswa menjaga kesehatan maupun tidak terlalu banyak bermainnya, dan bisa mengikuti protokol kesehatan dari pemerintah. Mengenai sasarannya, sebelum ada pandemi dimana kegiatan belajar-mengajarnya dilakukan dengan tatap muka, dan berbeda

dengan saat ini karena pandemi Covid 19 jadi sistem belajar mengajaranya harus *online* maupun jarak jauh. Hal ini tentu bisa mendorong setiap guru-guru agar lebih tekun dan giat dalam menguasai teknologi. Walaupun di masa pandemi covid 19 kepala sekolah tetap memperhatikan budaya organisasi berjalan melalui *whatsapp*, adapun langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Karena pandemi covid 19 Kepala Sekolah SMP-IT daru Azhar memperhatikan dan mengawasi keaktifan siswa serta kehadiran siswa dalam belajar menggunakan aplikasi *whatsapp* yang menurut beliau sangat efektif berkomunikasi dengan para guru. Kemudian untuk langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di siswa yaitu di mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap budayatang telah ditetapkan bersama-sama dewan guru dan siswa. Adapun bentuk budaya organisasi yaitu do'a bersama di apel pagi dan bersalam-salaman dengan guru, sholat dhuha bersama ketika istirahat dan siswa tidak diperkenankan berada di kantin sebelum melaksanakan sholat dhuha, kemudian shalat zuhur bersama disertai dengan tadarrus Al-Qur'an antara siswa dan guru. Namun karena pandemi ini kegiatan melalui daring dan kepala sekolah tetap meminta siswa untuk melaksanakan kegiatan ini dengan jujur.

Peneliti melihat dengan melaksanakan observasi bahwa pelaksanaan budaya ini berjalan dengan baik, keadaan di lapangan sesuai dengan ucapan hasil wawancara diatas hanya saja belum efektif karena masih ada juga siswa yang peneliti lihat berada di kantin ketika kegiatan di atas sedang berlangsung.

Faktor pendukung manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu karena tuntutan pendidikan nasional serta kurikulum 2013 yang

menekankan pada perbaikan moral atau etika pada siswa sehingga mendorong kepala sekolah untuk melakukan perubahan pada budaya organisasi guna untuk meningkatkan kemampuan ibadah siswa dan ilmu sosial siswa, kemudian yang menjadi faktor pendukung ialah keperluan di masyarakat yaitu membutuhkan generasi muda yang berwawasan islami serta mampu mengimplementasikan nilai nilai agama seperti akhlak, mampu berdoa serta menjadi teladan bagi masyarakat dalam beribadah. Begitupun di siswa yang sangat mendukung penuh dalam perubahan ini guna untuk menambah kemampuan mereka dalam melaksanakan ibadah.

Faktor penghambat dari penerapan perubahan pada budaya organisasi ini yaitu kekurangan sumber daya manusia yang berkompeten, loyal dan mendukung penuh perubahan ini karena menurut kepala sekolah SMP-IT Darul Azhar masih ada guru yang tidak berada di masjid bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan budaya ini, namun kepala sekolah akan mengevaluasi dan mencari solusi dari permasalahan yang ada ini.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Efektivitas Manajemen Perubahan dalam mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara sudah berjalan dengan baik. Dilihat dari perubahan yang ada, baik dari segi waktu dan sarananya, yaitu:

1. Perencanaan berfungsi sebagai landas utama untuk mengembangkan budaya oragnisasi yang akan berjalan kedepannya. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara terfokus pada proses pembelajaran dimasa pandemi, dimana kepala sekolah melakukan analisis kebutuhan siswa terlebih dahulu, setelah mengetahui kebutuhan siswa tersebut kepala sekolah mengambil tindakan dengan melakukan perubahan terhadap proses pembelajaran, yaitu dengan menggunakan *WhatsApp*, *zoom*, dan membuat aplikasi-aplikasi menarik serta menggunakan kuis dan *googleform*. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara adalah mengadakan pelatihan terkait dengan pembelajaran daring yaitu dengan mengundang narasumber. Yang bertujuan untuk memberikan semangat serta motivasi terhadap guru-guru agar para guru dapat lebih mudah dalam membuat bahan ajar kepada para peserta didik dan proses pembelajaranpun berlangsung dengan baik walau melalui daring. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara adalah mengadakan pelatihan terkait dengan

pembelajaran daring yaitu dengan mengundang narasumber.. Pengawasan kepala sekolah SMP IT Darul Azhar Aceh tenggara yaitu sudah sangat tegas karena disitulah kepala sekolah meminta laporan tentang tugas-tugas peserta didik kepada setiap guru-guru mata pelajaran.

2. Langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi. Karena pandemi covid 19 Kepala Sekolah SMP IT daru Azhar memperhatikan dan mengawasi keaktifan siswa serta kehadiran siswa dalam belajar menggunakan aplikasi *whatsapp* yang menurut beliau sangat efektif berkomunikasi dengan para guru. Kemudian untuk langkah-langkah kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi di siswa yaitu di mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap budaya yang telah ditetapkan bersama-sama dewan guru dan siswa. Adapun bentuk budaya organisasi yaitu do'a bersama di apel pagi dan bersalam-salaman dengan guru, sholat dhuha bersama ketika istirahat dan siswa tidak diperkenankan berada di kantin sebelum melaksanakan sholat dhuha, kemudian shalat zuhur bersama disertai dengan tadarrus Al-Qur'an antara siswa dan guru. Namun karena pandemi ini kegiatan melalui daring dan kepala sekolah tetap meminta siswa untuk melaksanakan kegiatan ini dengan jujur.
3. Faktor pendukung manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu karena tuntutan pendidikan nasional serta kurikulum 2013 yang menekankan pada perbaikan moral atau etika pada siswa sehingga mendorong kepala sekolah untuk melakukan perubahan pada budaya organisasi guna untuk meningkatkan kemampuan ibadah siswa dan ilmu

sosial siswa, kemudian yang menjadi faktor pendukung ialah keperluan di masyarakat yaitu membutuhkan generasi muda yang berwawasan islami serta mampu mengimplementasikan nilai nilai agama seperti akhlak, mampu berdoa serta menjadi teladan bagi masyarakat dalam beribadah. Begitupun di siswa yang sangat mendukung penuh dalam perubahan ini guna untuk menambah kemampuan mereka dalam melaksanakan ibadah.

4. Faktor penghambat dari penerapan perubahan pada budaya organisasi ini yaitu kekurangan sumber daya manusia yang berkompeten, loyal dan mendukung penuh perubahan ini karena menurut kepala sekolah SMP-IT Darul Azhar masih ada guru yang tidak berada di masjid bersama-sama dengan siswa untuk melaksanakan budaya ini, namun kepala sekolah akan mengevaluasi dan mencari solusi dari permasalahan yang ada ini.

## **B. SARAN**

Peneliti memberikan saran pada beberapa pihak, diantaranya:

1. Kepala Sekolah SMP IT Daru Azhar Aceh Tenggara.

Kepala Sekolah dan memiliki peran sangat penting dalam hal pengimplementasian manajemen perubahan terkait dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi, jadi ada baiknya kepala sekolah lebih pendekatan lagi kepada guru dan siswa agar bisa dapat menerima perubahan-perubahan yang ada dengan baik.

2. Guru

Sebaiknya para guru lebih tekun dan disiplin lagi untuk mengikuti perubahan-perubahan serta budaya-budaya organisasi di sekolah, karena hal tersebut akan memberikan dampak yang baik bagi diri sendiri



maupun untuk siswa, karena guru adalah salah satu faktor pendukung yang harus memberikan contoh yang baik siswa..

## DAFTAR PUSTAKA

- Idrus, Achmad, (2015). *Pengantar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing.
- Arto Suharto Prawirodirdjo, (2007). *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak*, Diponegoro Semarang.
- Wijaya, Candra dan Rifa'i, (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing.
- Davis, dan Newstrom, John. Behavior, Human at Work, (2002): *Organizational Behaviori*. Singapura: McGraw-Hill International. Inc.
- Depdikbud, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (1998), Jakarta: Balai Pustaka.
- Djokosantoso, dan Moeljono, (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dwi, Hamidah, (2013) *Karakteristik Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Surakarta: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Hendyat Soetopo, (2010). *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munajat, Imam, (2016). *Manajemen Perubahan Pendidikan*, UIN SGD Bandung.
- Nurdin, Ismail, (2012). *Budaya Organisasi*, Malang, UB Press.

Nurdin, Ismail, (2012). *Budaya Organisasi Konsep, Teori dan Implementasi*,  
Malang: UB Press.

Winardi. J, (2008). *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*, Jakarta:  
Kencana.

Jiman, (2011). *Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboraturium Ilmu  
Pengetahuan Alam*, FKIP Universitas Bengkulu.

Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*.  
Jakarta: Kencana Prenada Media group.

Kemenag RI, (2015). *Al-Qur'an dan 'Terjemahannya*, Jakarta, Maktabah.

Koentjaraningrat, (1993). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*,  
Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Moelong, Lexy J, (2006). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung:  
Remaja Rosdakarya.

Nasution, Nur, (2010). *Manajemen Perubahan*, Bogor: Ghalia Indonesia.

Hasibuan, Malayu S.P, (2004). *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: Bumi Aksara.

Mesiono, (2012). *Manajemen dan Organisasi*, Bandung, Citapustaka Media  
Printis.

Moeljono, (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Yogyakarta:  
Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Moleong, Lexy .J, (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rifa'i, Muhammad, dan Fadhli, Muhammad, (2013). *Manajemen Organisasi*, Bandung, Citapustaka Media Perintis.

Chaniago, Nasrul Syakur dan Amiruddin, (2016). *Organisasi Manajemen*, Jakarta: PT raja Grafindo Persada.

Pasmore, (1994). *Creating Strategic Change*, New York: Jhon Wiley & Sons.

Made, Pidarta, (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayat, Rahmat dan Rifa'i, Muhammad, (2018). *Etika Manajemen Perspektif Islam*, Medan: LPPPI.

Widi, Restu Kartiko, (2010). *Asas Metodologi Penelitian Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Robbins dan Coulter, (2001). *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International.

Ananda, Rusydi, Banurea, Oda Kinata, (2017). *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* Medan:widya puspita.

Salim, dan Syahrur, (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media.

Salim, (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cita Pustaka.

- Sarosa, Samiaji, (2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar*, Jakarta: PT. Indeks.
- Asiah, Siti, (2017). *Dasar Ilmu Manajemen*, Yogyakarta: Mahameru Press.
- Sugiyono, (2006). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, (2006). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, (2015). *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif sains dan islam*, Medan: Perdana Publishing.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Ban II Pasal 3.
- Wahab, (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Walidin, Warul dan Saifullah, (2015), *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press.
- Wibowo, (2013), *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,
- Wibowo, (2010). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta.

Wibowo, (2006). *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wibowo, (2008). *Manajemen Perubahan edisi kedua*, Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo, (2006). *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT raja Grafindo Persada.

Winardi, (2004). *Manajemen Perubahan Manajemen of change*, Bandung:  
Kencana.

## **Lampiran I**

### **INSTRUMEN WAWANCARA**

#### **Kepala Sekolah**

1. Bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan?
2. Bagaimana pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan?
3. Bagaimana pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan?
4. Perubahan apa saja yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan budaya-budaya organisasi di sekolah tersebut?
5. Apabila perubahan yang telah direncanakan dengan baik namun tidak dapat diterima oleh sumber daya manusia yang ada di sekolah, maka upaya apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah?
6. Tantangan dan hambatan apa sajakan yang dihadapi kepala sekolah dalam melakukan perubahan?
7. Bagaimana implementasi manajemen perubahan untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah tersebut?
8. Apa saja kendala atau masalah yang kerap dihadapi oleh kepala sekolah saat akan melakukan perubahan?
9. Apa saja budaya-budaya organisasi yang ada di sekolah ini?
10. Bagaimana perkembangan pelaksanaan budaya organisasi di sekolah?
11. Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya?

## Lampiran 2

### INSTRUMEN WAWANCARA

#### Guru

1. Selama menjadi guru di sekolah ini, apakah tantangan-tantangan yang sering dihadapi?
2. Bagaimana pelaksanaan rencana yang di buat oleh kepala sekolah untuk manajemen perubahan?
3. Bagaimana pelaksanaan organisasi yang di buat oleh kepala sekolah untuk manajemen perubahan?
4. Bagaimana pelaksanaan evaluasi yang di buat oleh kepala sekolah untuk manajemen perubahan?
5. Bentuk perubahan seperti apa yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah?
6. Saat kepala sekolah melakukan perubahan, apakah ada kesulitan para guru dalam menjalankan perubahan tersebut ? kesulitan-kesulitan seperti apa yang sering dihadapi?
7. Saat perubahan yang dilakukan tidak sesuai dengan kemampuan para guru, apakah hal yang Bapak/Ibu lakukan ? menentang perubahan atau berusaha belajar lebih lagi untuk bisa mengikuti perubahan?
8. Menurut Bapak/Ibu, sudah efektifkah perubahan-perubahan yang dilakukan kepala sekolah agar budaya organisasi lebih baik lagi?
9. Apakah kepala sekolah mengikut sertakan para guru dalam mengambil keputusan tentang perubahan yang akan dilakukan?



10. Apa saja budaya-budaya organisasi yang ada di sekolah ini?
11. Bagaimana perkembangan pelaksanaan budaya organisasi di sekolah  
apa kendala dari pelaksanaan budaya organisasi ini dan apa upaya ibuk  
untuk mengatasi masalah ini?

**Lampiran 3****INSTRUMEN WAWANCARA****Siswa**

1. Perubahan apa saja adek ketahui selama sekolah disini?
2. Bagaimana perencanaan yang sudah di buat kepala sekolah dalam perubahan?
3. Bagaimana pelaksanaan yang sudah di buat kepala sekolah dalam perubahan?
4. Bagaimana evaluasi terkait manajemen perubahan di sekolah ini?
5. Apa saja budaya-budaya organisasi yang ada di sekolah ini?
6. Bagaimana perkembangan pelaksanaan budaya organisasi di sekolah apa kendala dari pelaksanaan budaya organisasi ini dan apa upaya adek untuk mengatasi masalah ini?

## DOKUMENTASI









YAYASAN DARIL AZHAR SEMBAYAN  
**SMP ISLAM TERPADU DARUL AZHAR**  
Jl. Kuduca - Bujangseran Desa Delang Melayu Kecamatan Badar Aceh Tenggara

DAFTAR URUT KEPANGKATAN SMP IT DARUL AZHAR  
TAHUN AJARAN: 2023/2024

NO	NAMA	LT	TEMPAT	PROVINSI	LEMBAGA	ALUMNI	KEWARGA PUTRA	TUGAS	KELOMPOK	REK
1	Syaikh Ibrahim, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
2	Edi Ramli, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
3	Nury Nurrohmah, M.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
4	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
5	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
6	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
7	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
8	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
9	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
10	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
11	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
12	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
13	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
14	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
15	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
16	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
17	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
18	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
19	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
20	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
21	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
22	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
23	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
24	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
25	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
26	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
27	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
28	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
29	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
30	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
31	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
32	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
33	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
34	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
35	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
36	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
37	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
38	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
39	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
40	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
41	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
42	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
43	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
44	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
45	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
46	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
47	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
48	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
49	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
50	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
51	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
52	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
53	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
54	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
55	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
56	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
57	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
58	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
59	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
60	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
61	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
62	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
63	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
64	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
65	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
66	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
67	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
68	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
69	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
70	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
71	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
72	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
73	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
74	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
75	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
76	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
77	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
78	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
79	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
80	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
81	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
82	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
83	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
84	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
85	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
86	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
87	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
88	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
89	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
90	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
91	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
92	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
93	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
94	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
95	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
96	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
97	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
98	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
99	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas
100	Wahid Nurrohmah, S.Pd	1	Pemerintah	DIYogyakarta	di kelas	2004	di kelas	di kelas	di kelas	di kelas

[illegible]





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**Jl. William Iskandar Pasar V Medan Estate 20371**  
**Telp. (061) 6615683-6622925 Fax. 6615683**

Nomor : B-10936/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/08/2020

08 Agustus 2020

Lampiran : -

Hal : Izin Riset

**Yth. Bapak/Ibu Kepala SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara**

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa:

<b>Nama</b>	<b>: Nurul Maidi</b>
<b>NIM</b>	<b>: 0307163140</b>
<b>Tempat/Tanggal Lahir</b>	<b>: Kuta Ujung Kab.aceh Tenggara, 04 November 1996</b>
<b>Program Studi</b>	<b>: Manajemen Pendidikan Islam</b>
<b>Semester</b>	<b>: IX (Sembilan)</b>
<b>Alamat</b>	<b>: DESA KUTA UJUNG Kelurahan Kuta ujung Kecamatan Darul hasanah</b>

untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara, guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:

***Efektivitas manajemen perubahan dalam mengrmbangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Trnggara***

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Medan, 18 September 2020

a.n. DEKAN

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



*Digitally Signed*

**Dr. ABDILLAH, M.Pd**

NIP. 196808051997031002

Tembusan:

- Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

*info : Silahkan scan QRCode diatas dan klik link yang muncul, untuk mengetahui keaslian surat*





**YAYASAN DARUL AZHAR SEJAHTERA  
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA SWASTA  
SMP SWASTA IT DARUL AZHAR**

NPSN : 10110794 NSS : 202060807005  
Jl Kutacane Bangkejeren Desa Dejong Megakhe Kcc. Badar Kab. Aceh Tenggara Kodepos : 24652 Email : smpitdarulazhar@gmail

**SURAT IZIN PENGUMPULAN DATA PENELITIAN**

Nomor : 086/SMPIT\_DA/XI/2020

Kepala SMP Swata IT Darul Azhar

Nama : **TAQWA RITONGA, S.Pd**  
NIP : 19810810 201403 1 002  
Pangkat / Gol.Ruang : Penata Muda Tk.I / III.b  
Jabatan : Kepala SMP Swasta IT Darul Azhar

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **NURUL MAIDI**  
Tangga/Tempat Lahir : K. Ujung, 04 November 1996  
NIM : 0307163140  
Program : Strata 1 (S-1)  
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian (Research) di SMP Swasta IT Darul Azhar Kutacane, terhitung tanggal 08 Agustus – 10 September 2020 guna penulisan dan penyusunan Skripsi yang berjudul :

**“EFEKTIVITAS MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI SMP SWASTA IT DARUL AZHAR ACEH TENGGARA”.**

Demikian surat balasan ini kami dibuat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Dejong Megakhe, 14 September 2020



**TAQWA RITONGA, S.Pd**  
NIP 19810810 201403 1 002



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **A. IDENTITAS PRIBADI**

Nama : Nurul Maidi

Tempat, Tanggal Lahir : K. Ujung, 04 November 1996

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Agama : Islam

Alamat : Desa Kuta Ujung, Kec. Darul Hasanah, Kab. Aceh Tenggara

Nomor Telepon/Hp : 0852 6162 1327

Email : nurulmaidi96@gmail.com

### **B. RIWAYAT PENDIDIKAN**

#### **1. Pendidikan Formal**

- 1) MIN KUTA UJUNG (Lulus Tahun 2009)
- 2) SMP IT Darul Azhar (Lulus Tahun 2012)
- 3) MAS Darul Azhar (Lulus Tahun 2015)
- 4) S-1 Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Negeri Sumatera Utara Medan (Angkatan 2016)

### **C. PENGALAMAN ORGANISASI**

1. Anggota Bag. Bahasa Organisasi Santri Darul Azhar (OSDAM)
2. Ketua Organisasi Santri Darul Azhar (2014-2015)
3. Anggota Muda Himpunan Mahasiswa Islam (2017)
4. Anggota bidang Pendidikan Himpunan Mahasiswa Jurusan (2017)
5. Ketua Forum Silaturahmi Darul Azhar (FORSIDA) Angkatan 2015 (2018-2020)

### **D. PENGALAMAN KERJA**

1. Guru Mengaji (2018-2020)